LAS TIENDAS DE DESCUENTO APUNTAN A PROVINCIAS

LOS MEJORES CMO

ENGIE INVERTIRÁ US$ 1.700 MILLONES AL 2030

Forbes PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | AGOSTO - SEPTIEMBRE 2026

Empresaria
KATERINA AÑAÑOS

"EL 100% DE NUESTRO PORTAFOLIO DE BEBIDAS EN EL PAÍS ESTÁ LIBRE DE OCTÓGONOS"

GIGANTE LÍQUIDO

KATERINA AÑAÑOS, GERENTE GENERAL CORPORATIVA DE ISM, DEVELA QUE LA MULTILATINA DE BEBIDAS PLANEA SEGUIR LANZANDO ALREDEDOR DE 60 INNOVACIONES AL AÑO Y QUE PROYECTA ALCANZAR VENTAS POR US$1.000 MILLONES EN 2027.

MÁS: FORBES ICONOCLAST 50, EL LIDERAZGO FEMENINO REINVENTADO.

FORBES PERÚ S/30

0 677144 134542

Revistas.PeruRadio.net.pe

REACH FOR THE CROWN

Revistas.PeruRadio.net.pe

EL YACHT-MASTER

ROLEX
SAILGP

ROLEX

Revistas.PeruRadio.net.pe

LA RECETA DE ISM

Desde que era pequeña Katerina Añaños y sus hermanos Cintya, Hans y Arturo se involucraron en ISM, el negocio de bebidas fundado por sus padres Jorge Añaños y Tania Alcázar en 1984, en Ayacucho. Por ello, de forma natural fueron creciendo en ellos el compromiso y el conocimiento empresarial y la segunda generación de Añaños decidió hacer carrera en el grupo y fue ganando espacio en la organización. Desde los últimos siete años, Katerina lidera la gerencia general corporativa de ISM, que ha expandido de forma destacada sus operaciones a nivel regional y cuenta con operaciones en Perú, Brasil, República Dominicana, Haití, Guatemala y Chile. Katerina Añaños protagoniza esta edición y nos da a conocer sus próximos objetivos y planes.

El grupo, bajo su liderazgo, apunta a alcanzar ventas por US$ 1.000 millones en 2027 y la fórmula para lograrlo tiene a la innovación como uno de los elementos clave. ISM, que tiene un portafolio de 25 marcas de bebidas no alcohólicas, lanza 60 innovaciones al año y tiene como foco potenciar su oferta de productos más saludables, funcionales y diferenciados. Su gerente general corporativa nos explica que escuchan mucho al consumidor y buscan anticiparse a las nuevas tendencias.

LAURA VILLAHERMOSA
Editora general de
Forbes Perú

lvillahermosa@forbes.pe

La forma de consumir y comprar de los peruanos, sin duda, está cambiando de forma destacada. En esta edición abordamos, justamente, cómo las empresas se están adaptando y sacando provecho a estas transformaciones. En el ámbito supermercadista, en un escenario en el que los consumidores buscan cercanía y precios bajos, las tiendas de descuento crecen hoy a doble dígito y están acelerando su expansión en el país. Según estimaciones de Binswanger, a nivel nacional existen más de 1.800 locales de *hard discount*, el doble que el registrado en 2023, con una especial concentración en Lima. Y los expertos en retail y compañías de esta industria aseguran ver oportunidades relevantes de crecimiento en el interior del país.

Los líderes de marketing deben transitar con éxito en este nuevo escenario de tendencias cambiantes en el consumo y su relevancia hoy no solo se mantiene, sino que es más clave que nunca en la búsqueda de crecimiento y rentabilidad empresarial. Considerando este relevante papel, lanzamos en este número el listado "Los mejores CMO del Perú en 2026". Se trata de 14 líderes en marketing que están potenciando de forma destacada sus marcas, seleccionados sobre la base de tres grandes criterios: la cercanía y el valor que les otorga el consumidor a las marcas; el desempeño de estas en competencias locales e internacionales; y sus comunidades en redes sociales.

En la industria energética, Perú ofrece interesantes espacios para crecer y desarrollar los negocios de energía renovable y de transmisión, según Myriam Akhoun, country manager de Engie Energía Perú. Por ello, la ejecutiva, quien asumió el cargo en agosto del 2025, ha trazado un destacado plan de inversiones a nivel local, que contempla invertir US$ 1.700 millones al 2030: US$ 850 para cada uno de los negocios. Akhoun nos da más detalles sobre su estrategia y su visión de cómo puede aumentarse la seguridad energética en Perú.

Revistas.PeruRadio.net.pe

DIRECTORIO

Editora general de Forbes Perú
LAURA VILLAHERMOSA
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de Forbes Perú
HUGO FLORES CÓRDOVA
hflores@forbes.pe

Reporteras
MANUELA ZURITA
mzurita@forbes.pe

LUCERO CHÁVEZ QUISPE
lchavez@forbes.pe

Social Media
ISMAEL RIVERA
social@forbes.pe

Editora de video y fotografía
KAREN CANDIOTTI
kcandiotti@forbes.pe

Corrector de estilo
DANIEL ARENAS

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
OSCAR NICOLÁS CASTILLO

Country manager Perú
GABRIELA CUBA BAIOCCHI
gcuba@forbes.pe

Gerente de Administración y Finanzas
DORIS ROQUE
droque@forbes.pe

Ejecutivas comerciales

CARLA SILVA
csilva@forbes.pe

CLAUDIA MUÑOZ
cmunoz@forbes.pe

GISELLA FERRARI
gferrari@forbes.pe

Jefa de Marketing

ADRIANA BRAVO-MEJÍA
abravo@forbes.pe

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing director
MARIANO BENITEZ

Director de Operaciones
FELIPE ZAVALA SAGAHÓN

Senior advisor
ENRIQUE CARRASCO

Editor in chief
GIORGIO ARTURI

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHÁN TORRES**

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Randall Lane
Chief Content Officer
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor

Global Editions

Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel

Forbes Perú, **No. 27, agosto-septiembre 2026**

FORBES PERÚ EDITION is published by CASA PLINIO, S. A. DE C. V.
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road,
Wanchai, Hong Kong.
"FORBES is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

Impresa en METROCOLOR SA. Av. Los Gorriones 350, La campiña, Chorrillos, Lima, Perú

Revistas.PeruRadio.net.pe

CONTENIDO

RUTA LÍQUIDA

LA MULTINACIONAL DE BEBIDAS ISM ESPERA CRECER EN VENTAS A DOBLE DÍGITO ESTE AÑO Y ALCANZAR LOS US$ 1.000 MILLONES EN 2027. KATERINA AÑAÑOS, GERENTA GENERAL CORPORATIVA DEL GRUPO FAMILIAR Y REPRESENTANTE DE SU SEGUNDA GENERACIÓN, EXPLICA QUE LANZAN 60 INNOVACIONES AL AÑO Y TIENE COMO FOCO POTENCIAR SU OFERTA DE BEBIDAS MÁS SALUDABLES, FUNCIONALES Y DIFERENCIADAS (PÁGINA 28).

FOTO: KAREN CANDIOTTI

FRONTAL

6• MAPA DE LA NATALIDAD
África concentra el potencial demográfico del planeta mientras que América, Asia y Europa envejecen.

NEGOCIOS

12• DESPEGUE ENERGÉTICO
En los próximos cuatro años, Engie Energía Perú prevé invertir más de US$ 1.700 millones en energías renovables y transmisión eléctrica.

20• EXPANSIÓN OMNICANAL
Tras abrir un moderno centro de distribución y *fulfillment*, Platanitos planea retomar el crecimiento a doble dígito este 2026 y cerrar el año con 15 nuevas tiendas en Perú.

24• MÚSCULO TÉCNICO
Grupo Hidráulica prevé facturar US$ 30,5 millones en 2026. El conglomerado, especializado en fabricar tuberías y válvulas, planea exportar a Estados Unidos.

35• LOS MEJORES CMO DE PERÚ
Un listado que reconoce a los mejores chief marketing officers del país en 2026.

ESPECIALES

50• FORBES ICONOCLAST 50
Conoce a mujeres que, sin ser CEO, están impulsando cambios en tecnología, medios de comunicación y otros mercados.

LIFE

78• CHEF CON ALMA PERUANA
La historia de Tomás de la Paz y su trabajo para promover la gastronomía peruana en Barcelona.

Revistas.PeruRadio.net.pe

La Protectora cumple 45 años consolidando un modelo basado en confianza e innovación

Desde 1981 y con capitales 100% peruanos, La Protectora sostiene una trayectoria ininterrumpida como referente del mercado asegurador nacional. Su experiencia técnica, constante innovación y cultura enfocada en el cliente la mantienen dentro del Top 10 de corredores de seguros de la SBS.

Desde su fundación en julio de 1981, La Protectora ha construido una trayectoria con un propósito claro: proteger lo más importante para personas, familias y empresas. Con un modelo de negocio respaldado por capitales locales, la compañía se consolida como uno de los líderes del sector, posicionándose en el Top 10 de la SBS, ranking oficial del mercado.

La confianza construida durante estos 45 años se sostiene en haber honrado cada compromiso asumido. Esa filosofía de negocio se refleja en una destacada tasa histórica de retención de clientes, que oscila entre el 95% y el 98%, resultado de una cultura centrada en el servicio, entendimiento de riesgos, soluciones a medida, cercanía y acompañamiento postventa.

ESPECIALIZACIÓN CON ALCANCE GLOBAL

La especialización técnica y el conocimiento del mercado local son pilares estratégicos en La Protectora. La firma desarrolla soluciones para la gestión de riesgos personales, patrimoniales y empresariales con una experiencia sólida en seguros de salud, programas corporativos y esquemas masivos vinculados a bancaseguros y microfinancieras.

Su capacidad para estructurar programas integrales se sostiene en relaciones de largo plazo con las principales compañías de seguros locales, así como en el trabajo con corredores de reaseguros y redes internacionales de corredores como Unison Steadfast, LARS y TechAssure. Estas alianzas le permiten acceder a capacidades especializadas y más de 300 socios en los cinco continentes.

INNOVACIÓN CON CALIDEZ HUMANA

En los últimos años, La Protectora aceleró su transformación digital mediante la implementación de plataformas de atención personalizadas disponibles a tiempo completo. De este modo, la automatización y el uso de inteligencia artificial optimizan los procesos operativos para que los ejecutivos se enfoquen en asesorar, acompañar y resolver casos complejos.

En definitiva, una trayectoria de 45 años no se logra únicamente por la comercialización de pólizas, sino por el cumplimiento de compromisos, el cuidado de las relaciones, la adaptabilidad y la innovación constante.

En este aniversario, La Protectora reafirma un modelo que combina conocimiento técnico, alcance internacional y cercanía con el cliente. Una fórmula que le permite proyectar su liderazgo hacia los próximos desafíos del mercado asegurador peruano.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Forbes Chile Staff**

EL MAPA DE LAS CUNAS VACÍAS

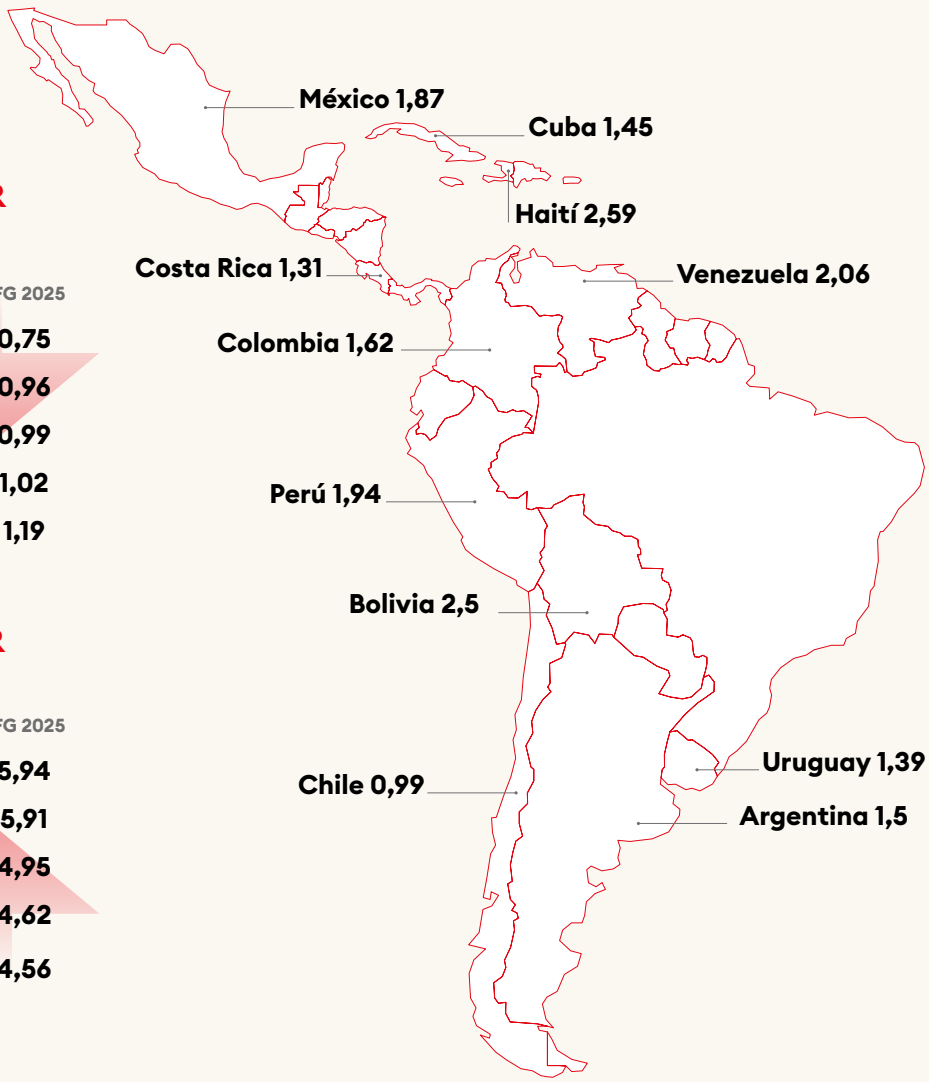
CON 0,99 HIJOS POR MUJER, CHILE REGISTRA LA TASA DE FECUNDIDAD (TGF) MÁS BAJA DEL MUNDO OCCIDENTAL Y QUEDA TERCERO A NIVEL GLOBAL, SOLO DETRÁS DE COREA DEL SUR Y SINGAPUR. MIENTRAS AMÉRICA, ASIA Y EUROPA ENVEJECEN, ÁFRICA CONCENTRA EL POTENCIAL DEMOGRÁFICO DEL PLANETA: ENTRE CHAD Y SANTIAGO HAY UNA BRECHA DE SEIS HIJOS POR MUJER.

PAÍSES CON MENOR NATALIDAD

		TFG 2025
1	Corea del Sur	0,75
2	Singapur	0,96
3	Chile	0,99
4	China	1,02
5	Tailandia	1,19

PAÍSES CON MAYOR NATALIDAD

		TFG 2025
1	Chad	5,94
2	Somalia	5,91
3	Angola	4,95
4	Mozambique	4,62
5	Mauritania	4,56



Fuente: World Population Prospects 2024 (Naciones Unidas) e Instituto Nacional de Estadísticas (INE), "Tasa Global de Fecundidad: Países seleccionados 2025", ine.gob.cl.

Revistas.PeruRadio.net.pe

GARC, el aliado estratégico frente a la fiscalización tributaria

En un entorno donde las exigencias tributarias son cada vez mayores, GARC combina auditoría preventiva y acompañamiento especializado en procesos de fiscalización para ayudar a las organizaciones a reducir riesgos, responder con respaldo técnico y fortalecer la continuidad de sus operaciones.

La estabilidad de un negocio también depende de su capacidad para anticipar y gestionar riesgos. Y en un país donde la fiscalización tributaria se ha vuelto cada vez más rigurosa por parte de entidades como Sunat y Sunafil, la prevención y la capacidad de respuesta adquieren un valor estratégico.

Ese es precisamente el foco de GARC Asesoría Empresarial, firma especializada en brindar respaldo a las compañías que buscan afrontar procesos de fiscalización con mayor seguridad y soporte técnico. "Nuestra especialidad es acompañar a las empresas antes, durante y después de un proceso de fiscalización", afirma Guillermo Ruiz, su gerente general.

PREVENCIÓN Y RESPALDO TÉCNICO

La propuesta de GARC se sostiene sobre dos servicios complementarios. El primero es la auditoría preventiva, que revisa la correcta determinación de las obligaciones tributarias e identifica posibles contingencias antes de una inspección. El segundo es el acompañamiento especializado durante un proceso de fiscalización, brindando soporte técnico y legal para atender requerimientos, preparar la documentación y conducir el procedimiento con mayor seguridad.

"En ambos casos, nuestro principal valor es generar confianza en las empresas para afrontar procesos tributarios con el respaldo de un equipo altamente especializado", señala Ruiz.

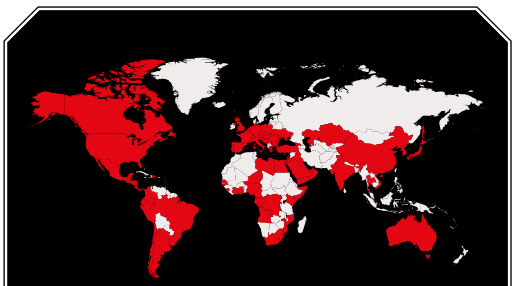
EXPERIENCIA QUE GENERA CONFIANZA

Su trayectoria respalda este enfoque: GARC ha acompañado a más de 200 clientes en sectores como minería, construcción, transporte, industria y agroindustria, y ha gestionado más de 150 casos con éxito. Hoy, al celebrar un nuevo aniversario, la firma cuenta con presencia en Lima, Arequipa, Trujillo, Piura, Huaraz y Cajamarca.

A ese trabajo se suma una apuesta permanente por la formación y actualización. GARC ha capacitado a más de 1.000 empresarios y equipos contables en alianza con instituciones como cámaras de comercio a nivel nacional, además de mantener una formación continua de sus profesionales para responder a los cambios de la normativa.

Con esta combinación de especialización, experiencia y formación continua, GARC continúa consolidándose como un aliado estratégico para empresas que necesitan gestionar sus obligaciones tributarias con mayor prevención, transparencia y seguridad.

Revistas.PeruRadio.net.pe



MUNDO DE FORBES

En todo el planeta, nuestras 50 ediciones con licencia abarcan seis continentes, 81 países y 31 idiomas. Todas comparten la misma misión: celebrar el capitalismo emprendedor en todas sus formas.

BÉLGICA

Keyrock, una firma de inversión en criptomonedas, obtuvo nueva financiación en marzo de inversores como la división de capital riesgo del banco británico Standard Chartered y la empresa estadounidense de criptomonedas Ripple, valorando la compañía con sede en Bruselas en 1.100 millones de dólares y convirtiéndola en el octavo unicornio belga, según informa Forbes Bélgica. El exconsultor estratégico Kevin de Patoul, CEO (abajo a la derecha), cofundó Keyrock en 2017 con dos socios. Como creador de mercado, Keyrock compra y vende criptomonedas en grandes cantidades, obteniendo beneficios del diferencial y proporcionando liquidez. Keyrock opera en siete países, entre ellos el Reino Unido, Liechtenstein, Suiza y Estados Unidos.

ARGENTINA

El youtuber más grande de Latinoamérica, con 115 millones de suscriptores, es Alejo Igoa, de 29 años, según Forbes Argentina. Originario de un pequeño pueblo del noreste de Argentina, Igoa comenzó a ganar dinero a los 13 años creando sitios web y vendiendo diseños de logotipos. Hoy, este joven que abandonó la universidad dirige un equipo de 40 personas en Panamá que producen videos divertidos y aptos para toda la familia, desde la creación de personajes de Minecraft con bloques tipo Lego hasta la filmación de las aventuras de un grupo de veinteañeros durante 24 horas en una isla remota. Igoa no revela sus ganancias en YouTube, pero afirma que lo prefiere a otras redes sociales, en parte por la monetización.

AUSTRIA

"Mi padre decía que la única desgracia que había tenido en la vida era tener solo dos hijas. Pero fue una suerte para esas hijas, que de otro modo no se habrían integrado en la empresa".

–Elisabeth Gürtler-Mauthner, de 76 años, explicó a Forbes Austria cómo ella y su hermana se hicieron cargo del negocio de su padre tras su fallecimiento en 1988. Dos años después, Elisabeth incorporó a su gestión el negocio hotelero de su exmarido (fallecido en 1990). Actualmente, sus hijos dirigen los hoteles Sacher de Viena y Salzburgo, así como la fábrica de tartas Sacher, mientras que ella dirige el Alpin Resort Sacher. Seefeld-Tirol hotel, which she inherited from her mother.

BULGARIA

Svetlozar Dimitrov dejó su trabajo en el banco en 2012 para dedicarse al sector logístico. La empresa que fundó en Ruse, Bulgaria, euShipments, comenzó realizando envíos dentro del país, pero creció junto con sus clientes de comercio electrónico y ahora cuenta con 15 centros de distribución en 14 países y realiza entregas en toda Europa, según informa Forbes Bulgaria. En marzo, euShipments cerró un acuerdo para vender el 70% de la empresa a Austrian Post, una compañía de logística y servicios postales que cotiza en la bolsa de Viena, por 64 millones de dólares. Dimitrov, de 42 años, continuará como director ejecutivo.

POR KERRY A. DOLAN. ARGENTINA: ALEJANDRO BACCARAT FOR FORBES ARGENTINA; AUSTRIA: GIANMARIA GAVA FOR FORBES AUSTRIA; BELGIUM: KEYROCK

Revistas.PeruRadio.net.pe

COLOMBIA

El conglomerado colombiano de alimentos e inmobiliario Grupo Alpina invirtió 136 millones de dólares en 2021 para adquirir el 70% de Clover Sonoma, productora de lácteos con sede en el norte de California. Bajo el liderazgo de su director ejecutivo, Ernesto Fajardo, los ingresos del grupo, que abarca ocho empresas y más de 60 marcas, crecieron un 6% el año pasado, alcanzando casi 1.100 millones de dólares. Actualmente, según Forbes Colombia, Alpina emplea a 5.000 personas y exporta a 15 países.

MÉXICO

Fernando Chico Pardo fundó una firma de corretaje de bolsa a los 27 años en la Ciudad de México, que posteriormente se fusionó con el Grupo Financiero Inbursa del multimillonario Carlos Slim Helú. Luego invirtió en la gestión de aeropuertos y hoteles, y en diciembre pasado adquirió una participación del 25% en el banco mexicano Grupo Financiero Banamex a Citigroup por 2.300 millones de dólares. Ahora presidente del banco y con una fortuna de 3.400 millones de dólares, Chico Pardo, de 74 años, declaró a Forbes México: «Mi objetivo es transformar el banco, recuperar cuota de mercado y fortalecer su enfoque en datos, tecnología y servicio».

MONTENEGRO

Entre los investigadores de vuelos espaciales, persiste un misterio de décadas: ¿Dónde aterrizó la nave espacial soviética Luna-9 en la Luna en 1966? El bloguero ruso Vitaliy Egorov lleva años investigando el tema; en marzo creyó estar cerca de identificar el lugar de aterrizaje. Continúa la búsqueda, utilizando una combinación de imágenes satelitales y mapas 3D, según informa Forbes Montenegro. Opositor a la invasión rusa de Ucrania, Egorov se mudó a Montenegro en 2022.

SUDÁFRICA

Forbes África exploró cómo los residentes pobres sin cuentas bancarias en dos barrios marginales de Sudáfrica están aprendiendo sobre Bitcoin a través de clases gratuitas, mientras que negocios locales como un restaurante y una farmacia comenzaron a aceptar la moneda como forma de pago. La empresa estadounidense de pagos Block, cofundada por el multimillonario Jack Dorsey, donó fondos para construir una pista de skate llamada "Bitcoin Bowl" para la organización sin fines de lucro The Surfer Kids, que enseña a los jóvenes a surfear y patinar, y, a través de su filial Bitcoin Ekasi, también les enseña habilidades financieras.

GUINEA

Djiba Diakité, antiguo operador de renta fija en Société Générale Corporate and Investment Banking, fue nombrado jefe de gabinete del presidente de Guinea, el general Mamadi Doumboya, en 2021 tras un golpe de Estado. Este guineano es ahora presidente del Comité Estratégico de la gigantesca mina Simandou, un proyecto que ha costado unos 20.000 millones de dólares para explotar uno de los mayores yacimientos de mineral de hierro del mundo. Diakité declaró a Forbes Afrique su éxito en las negociaciones con los socios mineros –la empresa británica Rio Tinto y un consorcio de empresas singapurenses y chinas– para que el gobierno de Guinea obtuviera el 15% de la propiedad de la línea ferroviaria construida para facilitar las exportaciones del mineral de hierro, que comenzaron a finales del año pasado.

PERÚ

Mientras trabajaba para una empresa de ingeniería sueca en su Perú natal, Herbert Vilcapoma concibió la idea de un nuevo producto: una perforadora más pequeña y ligera para la extracción de cobre que podría mejorar la productividad en un 40 %. Basándose en esa perforadora, que desarrolló fuera de su horario laboral, fundó Rock Drill Group en el año 2000 junto con su esposa, Elizabeth Bravo, exprofesora de matemáticas y física que actualmente se desempeña como directora financiera de la empresa. El año pasado, el grupo obtuvo ingresos de 72 millones de dólares por la fabricación y reparación de equipos de perforación y el alquiler de vehículos para la minería subterránea.

COLOMBIA: DIANA REY MELO FOR FORBES COLOMBIA; GUINEA: AUDY VALERA AND FRÉDIE MARUFU; MONTENEGRO: YAROSLAV BULAVIN; PERÚ: KAREN CANDIOTTI; SOUTH AFRICA: LAYLA ADAMS

Revistas.PeruRadio.net.pe

¡RO!... ¡RO!... ¡RO!...

Existe una tensión clásica en los estudios de liderazgo entre la estructura que coordina y la persona que inspira, entre diseñar sistemas que sincronicen el esfuerzo colectivo y despertar en ese colectivo el deseo genuino de sumarse. Curiosamente, el Mundial de fútbol de este año graficó estas dos fuerzas actuando en simultáneo, algo que en la vida organizacional rara vez se aprecia con tanta nitidez.

La primera se manifestó en algo que cualquiera que haya seguido la competencia, incluso distraídamente, reconocerá de inmediato. Bastaban dos golpes de tambor para que miles de personas se movieran al unísono, remando sobre una embarcación que solo existía en la coreografía compartida, dentro y fuera del estadio. Ese pulso funcionaba como el latido de un corazón caudillo, capaz de propagar su ritmo a cualquiera dispuesto a remar al mismo compás sin más instrucción que el sonido mismo.

La segunda tomó la forma de una persona, no de un sistema, alguien cuya popularidad incontenible no dependía solo de su desempeño en el campo, sino de una manera de estar en él sencilla y cercana, capaz de volver entrañable el gesto más pequeño. Frente al tambor, esta escena aportaba motivo, no coordinación, una razón para querer seguir el ritmo.

Ninguna de las dos fuerzas explica por sí sola lo ocurrido. Una estructura sincronizada sin sentido humano produce solo coreografía y no compromiso duradero, y una figura carismática sin estructura produce simpatía, pero no resultados colectivos. Como lo resumió el psicólogo Daniel Goleman, "el liderazgo dotado ocurre cuando el corazón y la cabeza se encuentran". Eso es lo que este Mundial mostró: un sistema capaz de sincronizar miles de voluntades dispersas junto con una persona capaz de hacer que esa sincronización se sintiera propia.

La investigación en gestión humana respalda esta intuición. Un estudio de Catalyst sobre casi 900 empleados encontró que quienes trabajan bajo líderes marcadamente empáticos reportan niveles de creatividad que cuadruplican los del resto —61% frente a 13%— y una brecha similar en compromiso laboral —76% frente a 32%—. El Índice Global de Empatía, de Harvard Business Review, halló que las 10 empresas mejor calificadas generaban en promedio 50% más utilidad neta que las 10 peor calificadas, y DDI, en su reporte de 2025, encontró que los líderes cuyos superiores reconocen el esfuerzo y dan retroalimentación oportuna resultan 5,4 veces más comprometidos.

Semanas después de la final, sigue siendo válida la lección más entrañable de este Mundial para quienes lideran desde una oficina: ningún tambor sincroniza nada sin alguien dispuesto a marcarlo con cercanía, y ninguna cercanía sostiene a un equipo sin un pulso capaz de organizarlo. Las organizaciones que sostienen ambas cosas no son necesariamente las más grandes. Son, casi siempre, las que un grupo humano recuerda con más cariño. F

ROSA MARÍA FUCHS

*Jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico

Revistas.PeruRadio.net.pe

Del cumplimiento a la valorización: la propuesta de Comimtel y Recolecc para una economía circular

Además del cumplimiento normativo, Comimtel y Recolecc ofrecen a las empresas trazabilidad, seguridad y valorización certificada de sus residuos, transformando una obligación ambiental en una herramienta de gestión de riesgos y generación de valor.

La economía circular no termina en retirar un residuo: exige trazabilidad, seguridad, valorización y evidencia de que el material vuelve responsablemente al ciclo productivo. En esa cadena, Comimtel y Recolecc articulan una plataforma técnica que convierte una obligación ambiental y un riesgo operativo en resultados verificables.

Ambas empresas cumplen funciones complementarias en la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), chatarra ferrosa y no ferrosa, y otros componentes valorizables. Recolecc acompaña a fabricantes en el cumplimiento de la Responsabilidad Extendida del Productor y otras obligaciones establecidas por el Ministerio de Ambiente. Comimtel, por su parte, ejecuta la gestión operativa: recolección, transporte, acondicionamiento, valorización y comercialización de RAEE y chatarra, además de destrucción segura de información.

"Cumplir la norma es indispensable, pero el valor diferencial está en cómo se gestiona el residuo, cómo se reducen riesgos y cuánto material logra reincorporarse al ciclo productivo", señala Edgar Aguilar, gerente general de ambas empresas.

TRAZABILIDAD EN CADA MOVIMIENTO

Cada operación cuenta con registros y certificados que sustentan el destino de los residuos ante auditorías y reportes corporativos. A ello se suma la destrucción lógica certificada de datos, reduciendo los riesgos asociados a equipos tecnológicos fuera de uso.

Esta capacidad está respaldada por certificaciones. Comimtel cuenta con sellos ISO vinculados a calidad, gestión ambiental, antisoborno y seguridad laboral, el estándar global R2v3 y la segunda estrella de Huella de Carbono del MINAM. Por su parte, Recolecc posee un sistema de gestión de calidad ISO 9001.

EXPERIENCIA PARA RECUPERAR VALOR

Comimtel acumula más de 21 años gestionando y valorizando residuos a nivel nacional, mientras Recolecc se ha consolidado como uno de los mejores sistemas colectivos del mercado peruano. "No tratamos el residuo como descarte: se recuperan materiales aprovechables, se maximiza su valorización y se generan indicadores útiles para la gestión de sostenibilidad del cliente", concluye Aguilar.

De esta manera, Comimtel y Recolecc plantean una propuesta que va más allá del cumplimiento: una cadena donde cada residuo tiene un destino verificable, los riesgos se gestionan y la recuperación de materiales se traduce en resultados concretos para las empresas.

COMIMTEL Y RECOLECC OFRECEN PROPUESTAS DE VALOR AGREGADO COMO CAMPAÑAS DE ACOPIO, ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN, CAPACITACIÓN TÉCNICA A EMPRESAS ALIADAS Y PROYECTOS DE ECONOMÍA CIRCULAR, ENTRE OTRAS.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Manuela Zurita**

Foto: **Karen Candiotti**

RENOVABLE Y RESILIENTE

EN LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS, ENGIE ENERGÍA PERÚ PREVÉ INVERTIR MÁS DE US$ 850 MILLONES EN CADA UNO DE SUS DOS NEGOCIOS EN EL PAÍS: ENERGÍAS RENOVABLES Y TRANSMISIÓN ELÉCTRICA. ESTE AÑO, COMENZÓ LA CONSTRUCCIÓN DE LA CENTRAL SOLAR HANAQPAMPA EN MOQUEGUA Y EN JULIO OBTUVIERON LA BUENA PRO PARA CONSTRUIR Y OPERAR 400 KILÓMETROS DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Antes de asumir el liderazgo de la operación de la empresa de generación y distribución de energía Engie Energía Perú como su country manager, Myriam Akhoun trabajó por un año como directora general de la subsidiaria ENGIE Flexible Generation France de la multinacional francesa y antes como jefa de Gabinete de la CEO global, Catherine MacGregor.

La ejecutiva —de profesión ingeniera— llevaba entonces más de una década en la empresa, a la que se unió en 2010. Había liderado un proyecto en construcción de energía renovable en la India y había sido managing director de plantas térmicas en Francia. También había trabajado en Singapur, a cargo del desarrollo del negocio de consultoría en descarbonización para empresas, atendiendo a centros de datos y mineras.

Quizá por eso la ejecutiva considera que el aterrizaje en Perú el año pasado fue parte de un proceso natural en su trayectoria. "La decisión de irme [de venir] fue muy fácil porque Perú es como un 'mini Engie', más pequeño", afirma Akhoun en entrevista con Forbes Perú. En efecto, según precisa, Perú figura entre los 15 países que más contribuyen al ebitda de la multinacional, que tiene operaciones en 30 mercados. Otro factor que la country manager destaca es el peso de la compañía en el mercado local de generación eléctrica. Según datos del Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES), Engie ocupó el tercer lugar entre las empresas que más electricidad generaron en lo que va del año, con el 10,3% del total de los 16,5 millones producidos del 1 de enero al 15 de julio pasados. El 70,60% provino de sus centrales termoeléctricas, el 14,2% de sus parques eólicos, el 12,6% de sus hidroeléctricas y el 2,5% de sus plantas solares.

> **"[LA ESTRATEGIA] ES SEGUIR OPERANDO ESTA GENERACIÓN TÉRMICA PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD DEL SUMINISTRO Y LA POSIBILIDAD DE PROVEER ELECTRICIDAD 24/7".**
>
> **MYRIAM AKHOUN**
> CEO DE ENGIE ENERGÍA PERÚ

Akhoun anota, asimismo, que Perú encaja con la visión estratégica de la multinacional, que busca acelerar el desarrollo de los negocios de energía renovable y líneas de transmisión alrededor del mundo, que justamente son las dos unidades de negocio que poseen a nivel local. "Tenemos exactamente este mix aquí", repara. "Ambos ingredientes de posicionamiento, historia, cartera de proyectos y actividades, son exactamente el mix que Engie busca", destaca Akhoun.

PROYECTOS EN CARTERA

A mediano plazo, la ejecutiva cuenta que la estrategia de Engie Energía Perú mantendrá el foco actual. "Vamos a seguir invirtiendo en energías renovables y en líneas de transmisión", anticipa y precisa que el plan ha sido proyectado hacia 2030. Al respecto, revela que la compañía ha asignado un presupuesto de US$ 1.700 millones a nivel local para ese lapso, US$ 850 para cada negocio.

En proyectos de generación renovable, la compañía cuenta con activos que generan 2,7 GW de electricidad. Entre estos hay dos centrales: la Central Eólica Punta Lomitas en Ica, de 296,4 MW; y la Central Solar Intipampa Expansión, de 51,7 MW, en Moquegua, inaugurada en febrero pasado. Además, en junio último comenzó en la misma región la construcción de la Central Solar Hanaqpampa, que producirá 140,8 MW mediante más de 200.000 paneles. Engie Energía Perú invirtió US$ 127 millones en la planta y prevé que inicie operaciones comerciales durante el primer trimestre de 2028, según ha hecho público. "El objetivo aquí, además de Hanaqpampa, es construir alrededor de 600 MW más hasta el 2030", puntualiza la ejecutiva.

La apuesta por las renovables irá de la mano con la de las plantas térmicas, que permiten garantizar el suministro constante a lo largo del día, cuando la disponibilidad de recursos como el viento o el sol varían y no se produce energía. "[La estrategia] es seguir operando esta generación térmica para asegurar [garantizar] la seguridad del suministro y la posibilidad de proveer electricidad 24/7", dice.

En transmisión, la empresa opera como Engie Transmisión Perú SA y posee tres proyectos de líneas en construcción, de 170 kilómetros. Además, este año concretó la adquisición de la Línea de Transmisión Aguaytía–Pucallpa, de 132 km, a la italiana Terna Perú; y obtuvo la buena pro de una licitación pública para el desarrollo bajo la modalidad de asociación público-privada de cuatro nuevos proyectos que sumarán 400 km de líneas, la construcción

Revistas.PeruRadio.net.pe

de seis nuevas subestaciones y la ampliación de diez subestaciones existentes en Piura, Lambayeque, Junín y Ayacucho. La compañía informó a inicios de julio que invertirá US$ 230,8 millones en la red. Akhoun señala que dicho monto es parte del presupuesto previsto para la unidad de negocio (US$ 850 millones). Con el resto aspiran a participar de nuevas licitaciones. "Cada dos años hay un nuevo plan de transmisión y, sobre este, ProInversión organiza la subasta. Entonces, vamos a ir a esas subastas para ganar más proyectos", afirma Akhoun.

El plan está trazado para el cierre de esta década en un escenario que la ejecutiva define como una "oportunidad histórica" para Perú. Se refiere al alza del precio de los minerales críticos y el incremento de su demanda alentado por la transición energética. Esto –junto a la expansión industrial y el consumo– está impulsando el crecimiento anual de la demanda eléctrica local en 3%, explica. "Creo que esa oportunidad da espacio para seguir desarrollando el sector energético", asegura.

INDICADOR CLAVE

A nivel global, Engie busca alcanzar un 40% de mujeres en posiciones de liderazgo al 2030. Akhoun precisa que dicho objetivo es un indicador de desempeño de los líderes de la compañía y que en los últimos tres años el porcentaje de mujeres pasó de 15% a 30%. "Es una mezcla de metas claras, de asegurar que tengamos programas de desarrollo bien hechos, de mentoría, de oportunidades y asegurar que también haya un seguimiento de esas metas", explica sobre los motores detrás del avance. En la filial peruana, las mujeres representan el 40% del directorio, el 50% del comité ejecutivo y el 27% de las líderes, puntualiza la country manager.

MIRADA DE LARGO PLAZO

La ruptura del ducto que lleva el gas del yacimiento Camisea (de la selva cusqueña a la costa iqueña) el 1 de marzo pasado tomó por sorpresa al país y a empresas como Engie Energía Perú, cuyas centrales termoeléctricas Chilca Uno (852 MW) y Chilca Dos (111 MW), ubicadas en Chilca, Lima, funcionan con este tipo de combustible. El impacto en su caso fue "importante", reconoce la ejecutiva. En su reporte financiero del primer trimestre, la compañía atribuyó a este evento la disminución del 50% de su ebitda —hasta los US$ 33,5 millones— respecto al mismo período del año anterior. También lo implicó en su resultado neto negativo de US$ 4,3 millones. "Sin el evento de TGP, el resultado neto hubiera sido US$ 23 millones", explica el reporte. Akhoun asegura que la reacción del sector fue "buena" y explica que en su caso, ante la falta de gas, la respuesta protocolar fue poner en operación las centrales de respaldo Ilo 31, de 500 MW, e Ilo 41, de 610 MW, en Moquegua, que funcionan con diésel. "Hemos suministrado más o menos el 40% de esa generación a diésel durante la emergencia", detalla.

Según la ejecutiva, la ruptura del ducto —que duró 15 días— podría seguir resintiendo los resultados de la empresa hacia fin de año. "Creo que sí, lo vamos a seguir viendo en el año", dice, al ser consultada sobre el tema, y explica que no puede adelantar cifras de facturación para 2026. Cabe indicar que en 2025, según reportó a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), Engie Energía Perú obtuvo ventas por US$ 653 millones, 9,4% menores que las del 2024. Además, el año pasado, el ebitda (US$ 250 millones) y la utilidad neta (US$ 76 millones) de la firma también se redujeron de manera interanual un 6% y 22,9%, respectivamente.

A juicio de Akhoun, la ruptura del ducto pone en evidencia un riesgo latente en el país, que ella define como la necesidad de una mayor seguridad del suministro energético. "Esa es una condición habilitante para la competitividad del sector eléctrico, del país y del sector minero en particular", dice la ejecutiva.

FOTO: ACERVO, KAREN CANDIOTTI

Revistas.PeruRadio.net.pe

En la Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH) coinciden. Felipe Cantuarias, su presidente, asegura que es necesario que el Gobierno y las empresas identifiquen las inversiones prioritarias a favor de la seguridad energética. "El país necesita una planificación energética integral que detecte los puntos críticos del sistema y priorice inversiones en redundancia, almacenamiento, capacidad de respaldo y rutas alternativas de suministro". A juicio de Francisco Ísmodes, presidente de la Sociedad Peruana de Energías Renovables (SPR), la apuesta por energía renovable también debería sumar a la solución. El ejecutivo precisa que, en marzo pasado —cuando ocurrió el accidente—, la generación solar y eólica aportó el 11,3% al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN). En tanto, la generación a gas supuso el 20,3% y la de centrales diésel y residuales, el 8,3%. "Durante la interrupción del suministro de gas, una mayor capacidad solar, eólica e hidroeléctrica habrían permitido reducir la necesidad de recurrir a combustibles fósiles, que representaron mayores costos y emisiones", sostiene. A propósito, Ísmodes anota que en Perú existe una cartera de proyectos solares de 1.420 MW valorizada en US$ 1.300 millones y de proyectos eólicos con concesión definitiva de cerca de 1.000 MW por más de US$ 1.000 millones.

Por su lado, Akhoun destaca la necesidad de trazar una ruta hacia una mayor seguridad energética en Perú. "Necesitamos fortalecer esa resiliencia con una redundancia para el suministro de gas, ya sea un ducto o soluciones de almacenamiento y gasificación, infraestructura de transmisión y mecanismos para preservar la disponibilidad de generación flexible y respaldo", reafirma.

1,2 GW
de capacidad instalada de generación eléctrica posee Engie Energía Perú en Moquegua de un total de 2,7 GW en Perú.

57 CLIENTES
cerró en 2025 Engie Energía Perú a nivel nacional. Entre estos, hay empresas de los sectores minero, comercial, industrial e inmobiliario, y comercializadoras y distribuidoras eléctricas.

11 NUEVOS
contratos y 28 adendas suscribió la compañía el año pasado con clientes libres y empresas distribuidoras.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Lucero Chávez Quispe**

MOTOR DE IDEAS

KREALO, EL *CORPORATE VENTURE CAPITAL* DEL GRUPO CREDICORP, PLANEA INYECTAR CAPITAL EN OCHO STARTUPS DE LA REGIÓN, ENTRE INVERSIONES NUEVAS Y REINVERSIONES, AL CIERRE DEL 2026. SU ESTRATEGIA DE ENFOCARSE EN EMPRESAS QUE LE GENEREN SINERGIAS AL GRUPO FINANCIERO LE VIENE PERMITIENDO APLICAR PILOTOS DE SOLUCIONES DE WHATSAPP BANKING Y FINANCIAMIENTO EN TIEMPO REAL EN MIBANCO Y PACÍFICO SEGUROS, RESPECTIVAMENTE.

Han transcurrido cerca de ocho años desde que se puso en marcha Krealo, el brazo de inversión de riesgo o *corporate venture capital* (CVC) del grupo Credicorp, que inició con la intención del holding de estar presente en el mundo de las fintechs aprovechando la ola de nuevos emprendimientos. En el interín, la industria de startups tuvo altibajos ya conocidos: anotó récords de inversión de capital de riesgo en el 2021 en la región, pero también alcanzó una crisis de financiamiento en los años posteriores. Pese a ello, Credicorp ha mantenido en pie su iniciativa de innovación y sostenido firmemente su tesis de inversión: apostar por fintechs con potencial de crecimiento y que generen un claro retorno estratégico a otras áreas de negocio del holding. Bajo esta premisa, el objetivo del grupo es que su portafolio de innovación —que incluye Krealo y otras iniciativas— alcance el 10% de los ingresos ajustados por riesgo hacia finales de este año.

A la fecha, el CVC del grupo Credicorp ha logrado estructurar un portafolio de unas 18 inversiones, con un ticket que oscila entre US$ 1 millón y US$ 8 millones.

"Cuando estamos viendo dónde invertir, siempre hablamos de dos cosas. Una, obviamente, es la parte financiera, que es cuánto puede crecer y cuál es el precio de hoy de la compañía. Pero luego vemos qué valor le puede generar Credicorp a esa startup y esa startup qué valor le puede generar a Credicorp. Analizamos las dos cosas y así es como decidimos en qué invertir. En el tiempo hemos hecho varias inversiones y, como sucede en el mundo startup, una parte de ellas no va a cumplir las expectativas", admite el CEO de Krealo, Adolfo Vinatea, un administrador con más de

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

15 años de experiencia en firmas de *private equity* y quien se desempeña en el cargo desde el 2021.

Así, a la fecha, el CVC del grupo Credicorp ha logrado estructurar un portafolio de unas 18 inversiones, con un ticket que oscila entre US$ 1 millón y US$ 8 millones. La firma cuenta con un equipo enteramente basado en Lima que realiza constantes viajes para identificar oportunidades de inversión en la región andina y México, además de los pitches que reciben de startups que los buscan directamente.

El CEO de Krealo señala que la firma mantiene un ritmo de tres a cuatro nuevas inyecciones de capital al año y ejecuta continuas rondas de seguimiento a startups que ya tiene dentro de su portafolio. Además, resalta el vínculo cercano que crean con los *partnerships*, o startups en las que invierten. De hecho, un miembro de Krealo integra el directorio de estas compañías para orientarlas en su crecimiento. Cabe señalar que las inversiones de minoría representan la gran mayoría de su portafolio, aunque cuentan con casos puntuales en los que han adquirido la mayoría del accionariado (como hicieron con Culqi, Tyba o Tenpo), los cuales denominan '*exits* internos'.

Esta relación es poco común en la industria local, en la que muy pocas empresas han dado el paso al *corporate venture capital*, señala Paloma Aparicio, directora ejecutiva de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP). "El *corporate venturing*, en general, sigue siendo una práctica poco extendida en el país. La mayoría de corporativos aún no desarrolla una relación sistemática con startups y, cuando lo hace, suele concentrarse en iniciativas puntuales de innovación abierta, pilotos o alianzas comerciales", opinó.

En cuanto al fondeo anual para inversiones, Krealo se rige por la estrategia de innovación disruptiva del

Revistas.PeruRadio.net.pe

grupo Credicorp, la cual implica una inversión anual de hasta 1,5% del ROE (retorno sobre capital) en iniciativas de innovación (lo cual incluye Krealo y otros proyectos). "El *venture capital* no es un negocio que se puede hacer con presupuestos anuales porque los ciclos para invertir son largos. Nosotros recibimos dinero por periodos multianuales y vamos desplegándolo. [...] Este año llevamos tres inversiones y vamos a anunciar una más [a la brevedad]. Este año podría ser similar al año pasado. Tendríamos alrededor de ocho inversiones donde más o menos la mitad son nuevas y la otra mitad reinversiones para seguir acompañando a las grandes [startups] del portafolio", anotó el CEO.

En ese sentido, Javier Hernández, director del Departamento de Administración y Negocios Digitales de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), considera que la estrategia de contar con un capital comprometido multianual es la condición mínima para hacer *venture* con seriedad. "Un CVC atado a un presupuesto anual, sujeto a la revisión del CFO en cada ciclo, queda expuesto a que lo desmantelen en la primera desaceleración, antes de que su tesis tenga tiempo de probarse. El presupuesto multianual no es un lujo de fondos consolidados, es lo que protege al CVC del calendario trimestral de la corporación matriz", sustentó Hernández. De lo contrario, argumentó, se estaría impulsando la inversión en operaciones débiles por presión de calendario.

> **ESTE AÑO LLEVAMOS TRES INVERSIONES Y VAMOS A ANUNCIAR UNA MÁS. 2026 PODRÍA SER SIMILAR AL AÑO PASADO Y TENDRÍAMOS ALREDEDOR DE OCHO INVERSIONES DONDE MÁS O MENOS LA MITAD SON NUEVAS Y LA OTRA MITAD SON REINVERSIONES PARA SEGUIR ACOMPAÑANDO A LAS GRANDES [STARTUPS]".**
>
> **ADOLFO VINATEA**
> CEO DE KREALO

FOTO: ENVATO

SINERGIAS CON EL GRUPO

Aunque el foco del brazo de inversión de riesgo del grupo Credicorp sea invertir "relativamente temprano" en la etapa de crecimiento de los emprendimientos, Vinatea afirma que también tienen en consideración fintechs "más grandes" o consolidadas, siempre que las razones estratégicas estén claras. Es el caso de su más reciente inversión, Cashea, una fintech venezolana de BNPL (Buy Now Pay Later) que ha levantado US$ 100 millones en una serie A y otra B en lo que va del año. El interés de Krealo en Cashea radica en tener aprendizajes sobre cómo otorgar crédito a poblaciones no bancarizadas en economías informales y aplicar estos conocimientos en los negocios del holding financiero.

"Más allá del retorno financiero, Credicorp también es un experto mediante Tenpo y otras [fintechs] en prestar dinero a personas subbancarizadas. Entonces creemos que vamos a tener mucho aprendizaje mutuo", indica, aclarando que la inversión en Cashea no implica ningún interés del grupo Credicorp en expandir sus operaciones en Venezuela.

Otra de las recientes inversiones de Krealo ha sido en Jelou, una startup ecuatoriana que desarrolla soluciones de inteligencia artificial que pueden ejecutar operaciones comerciales y financieras reales dentro de aplicaciones de mensajería como WhatsApp. Así, uniéndose a las tendencias de WhatsApp Banking, la microfinanciera del grupo Credicorp, Mibanco, lanzó Mibanco por WhatsApp, un canal en el cual se permiten realizar operaciones como créditos o transferencias. Justamente, Jelou es uno de los proveedores de

Revistas.PeruRadio.net.pe

tecnología de la interfaz de WhatsApp y la inteligencia artificial sobre la cual está construida la solución en este proyecto.

Estas sinergias vienen alcanzando mayor madurez en otras startups en las que han invertido reiteradas veces, como es el caso de Aviva, la plataforma financiera *phygital* (físico-digital) de origen mexicano que ofrece acceso a soluciones financieras de calidad (como atención con asesores de IA en locales presenciales) a personas que no cuentan con servicios bancarios y en zonas donde usualmente no hay presencia de la banca tradicional. En esta han realizado tres inversiones en los últimos dos años, detalló Vinatea. Inspirado en las enseñanzas del modelo desplegado en México, Credicorp viene aplicando en Gamarra y Los Olivos un piloto de esta tecnología de la mano de Aviva, denominado Mi Banco Amigo. Otro piloto que el ejecutivo resaltó fue el que han realizado junto a la fintech colombiana Welli, especializada en financiamiento para procedimientos médicos a pacientes. Esta tecnología se está empezando a desplegar junto a Pacífico Salud, marcando el ingreso de Welli al Perú.

VENTURE CAPITAL EN PERÚ

A pesar de los avances sostenidos por Krealo, el panorama general del capital de riesgo corporativo en el país presenta enormes retos. Paloma Aparicio, de la PECAP, señaló que el principal desafío es entender que la colaboración con startups puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas. "Hoy los ciclos de innovación son cada vez más rápidos y los corporativos necesitan acceder a nuevas tecnologías, talento y modelos de negocio con mayor agilidad. En ese contexto, desarrollar una estrategia de *corporate venturing* deja de ser una iniciativa aislada de innovación para convertirse en una herramienta que fortalece la competitividad y la capacidad de adaptación de las empresas", precisó y resaltó que este mecanismo permite construir relaciones a largo plazo con el ecosistema emprendedor y capturar valor más allá del retorno financiero. Por su lado, Javier Hernández, de la UTEC, mencionó que en el Perú la restricción más fuerte para el desarrollo del CVC en el país es el *pipeline* acotado de startups y un mercado con *exits* casi inexistente. Por ello, insistió, el CVC local funciona mejor cuando el valor estratégico —es decir, el acceso a la innovación y la inteligencia de mercado— es la razón principal de inversión en una startup, y no el retorno financiero por *exit*.

Aparicio, de la PECAP, confía en que en los próximos años se observen más empresas peruanas avanzando en el CVC. ¿En qué sectores? Javier Hernández, de la UTEC, destacó que existe una oportunidad subexplotada en minería, industria y bienes de capital, en la que el Perú goza de una ventaja comparativa real. "La minería es la columna de la economía peruana, y *mining tech* es una vertical global con *pipeline* propio. Los corporativos y proveedores del sector tienen capacidad de inversión, presión urgente de productividad y descarbonización, y campos de prueba reales", remarcó. La agroindustria también tiene el potencial de explotar el CVC en el país, considerando que el *agrotech* encaja naturalmente con los grandes agroexportadores.

Por el lado de Vinatea, de Krealo, opinó que las estrategias de innovación que impulsen las empresas —sea de cualquier industria— deben tener una mirada verdaderamente a largo plazo. "Donde estos programas tambalean es cuando [se guían] por los vaivenes de cualquier negocio, en el que un año va bien, el otro va mal, y según eso invierten más o menos en innovación. Es bien fácil cortar algo que no te da dinero hoy, pero te va a dar dinero más adelante", alertó. En ese sentido, la mirada de Krealo a futuro es seguir invirtiendo en el largo plazo al margen del panorama político que se sienta en la región. De hecho, algunos de los sectores en que esperan profundizar sus inversiones, alegó su CEO, son en inteligencia artificial, infraestructura de activos digitales y *stablecoins* (monedas estables), con una mirada casi exclusiva en fintechs.

EL PRIMER NEOBANCO DE CHILE

La startup con el hito más ambicioso en la cartera de inversiones de Krealo es Tenpo, fintech que se ha convertido en el primer neobanco de Chile, tras su licencia como banco tras un proceso de tres años. Tenpo, que superó los 2,5 millones de clientes y duplicó el saldo de la cartera de su negocio de créditos en el 2025, justamente se encuentra en la "recta final" para iniciar operaciones como banco, indicó Adolfo Vinatea, CEO de Krealo.

"No quisiera darte una fecha, pero en pocos meses vamos a ver ya a Tenpo Bank operando. Y luego va a haber un proceso gradual de migración de los clientes desde la compañía actual hacia el banco para que puedan tener todos los plenos beneficios del banco", indicó el ejecutivo.

La expectativa desde el CVC con esta operación es posicionar a Tenpo Bank como uno de los bancos de consumo digitales líderes en el mercado chileno, apuntando directamente a los cerca de 8 millones de ciudadanos que aún no tienen acceso al crédito formal, agregó.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Lucero Chávez**

EXPANSIÓN OMNICANAL

TRAS ABRIR UN MODERNO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y *FULFILLMENT* CON UNA INVERSIÓN DE US$ 7 MILLONES, PLATANITOS PLANEA RETOMAR EL CRECIMIENTO A DOBLE DÍGITO ESTE 2026 Y CERRAR EL AÑO CON 15 NUEVAS TIENDAS EN PERÚ Y 4 NUEVAS UBICACIONES EN CHILE. TAMBIÉN APUNTA A PROFUNDIZAR SU NEGOCIO EN REGIONES Y AMPLIAR LAS MARCAS Y CATEGORÍAS DE SU *MARKETPLACE*.

Los zapatos fueron el punto de partida de la historia de Platanitos. Era el año 1991, las importaciones se empezaban a abrir en el Perú, y Lourdes Wong —fundadora de la marca— tenía la idea de democratizar la moda que se veía en Europa y Estados Unidos a precios accesibles, para lo cual traía los productos de China. Más de tres décadas después, los zapatos son apenas uno de los tantos segmentos que comercializa la marca, que cuenta con 102 tiendas en Perú y 11 en Chile, además de un potente *marketplace* con decenas de categorías que van desde ropa y tecnología hasta belleza y mejoramiento para el hogar.

A pesar de la escala y expansión de la compañía, Pedro Mont Wong, hijo de la fundadora y director de Platanitos, considera que siguen siendo una empresa familiar. "Con sus cosas buenas y no tan buenas, eso nos permite ser mucho más flexibles y tomar decisiones mucho más rápido [...]. Y también nos permite tomar riesgos. Yo creo que eso ha sido clave para nosotros, porque empezamos como zapatería con marca propia, pero ahora estamos metidos en varias otras cosas", cuenta a Forbes Perú, tras precisar que, actualmente, el comercio electrónico representa entre 20% y 25% de las ventas de la marca, incluyendo las ventas diferidas (pedidos de una tienda del stock de otra tienda). En ese sentido, la tecnología e innovación —con soluciones en logística traídas de China— son ahora sus herramientas para mantener precios eficientes y continuar con el legado de democratización de la moda en un rubro altamente competitivo, añadió.

Con esta propuesta omnicanal, los planes de la compañía son mantener su ritmo de expansión. La empresa proyecta cerrar el 2026 con 15 nuevas tiendas en Perú y 4 nuevas ubicaciones en Chile. Además, si bien en 2025 el ritmo de crecimiento de la facturación fue ligeramente menor al de años anteriores debido al contexto económico —con disputas comerciales globales—, en 2026 se observa una recuperación del crecimiento de doble dígito y proyectan mantener

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

Revistas.PeruRadio.net.pe

esa tendencia en los siguientes meses, relata Mont. Lo cierto es que el consumidor peruano viene recuperando dinamismo en sus gastos e incluso ha superado el desempeño de 2025 en varias categorías, opina Jorge Toma Takekami, director de la carrera de Marketing de la Universidad de Lima. No obstante, también precisó que los clientes tienen un comportamiento más selectivo. "[El consumidor] está sosteniendo las categorías de bajo riesgo y alta frecuencia, invierte en productos de mayor ticket cuando encuentra una propuesta de valor clara y reparte sus compras entre más canales que nunca", dice.

Dicho esto, el directivo de Platanitos reconoce que el fenómeno de El Niño Costero, que mantiene las temperaturas altas pese a que ya debería ser invierno, sí viene impactando moderadamente el negocio. "Probablemente [la venta de] julio se nos caerá un poco, pero rápidamente lo vamos a recuperar con el verano", anota. La manera en que lo están enfrentando es moviendo el stock de invierno a zonas de la sierra sur y restringiendo algunos modelos para utilizarlos en una siguiente temporada de invierno.

"NORMALMENTE, VEMOS LA CANTIDAD DE PAQUETES QUE ESTAMOS ENVIANDO A UNA CIUDAD, Y SI HAY UN MONTÓN Y NO TENEMOS UNA TIENDA FÍSICA, ABRIMOS UNA. UNO PENSARÍA QUE EL TENER UN ESTABLECIMIENTO EN UN PUNTO DONDE TIENES BASTANTE DEMANDA ONLINE, TE CANIBALIZA. RESULTA SER QUE ES AL REVÉS: NOS DA POTENCIA"

PEDRO MONT WONG
DIRECTOR DE PLATANITOS

FOTO: ACERVO

NUEVO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y *FULFILLMENT*

Siguiendo la expansión de los puntos de venta, la firma ha puesto este año en funcionamiento un nuevo centro de distribución y *fulfillment* en Huaycoloro (al este de Lima Metropolitana), el cual representó una inversión de poco más de US$ 7 millones, entre terreno, construcción e infraestructura. Este cuenta con una bodega principal que abarca 6.000 m² y una capacidad de almacenamiento de 11.200 m², lo que permite albergar un volumen equivalente a 140 contenedores de 40 pies.

"El beneficio que tiene el nuevo centro es que antes los teníamos separados [la distribución y el *fulfillment*]. El centro de distribución es el que reparte los productos a las tiendas y el de *fulfillment* es el que envía el producto a los clientes finales [como *e-commerce*]", explica Pedro Mont. Al unir ambos espacios, señala, se ha maximizado el inventario, mejorando el flujo de productos destinados para tiendas físicas y el canal digital.

Una de las tecnologías que se está utilizando en el nuevo centro es el etiquetado LPN-RFID. Esta solución, que se ha implementado en la mercadería importada desde su origen, permite rastrear inventarios con radiofrecuencia de forma automática y a distancia sin necesidad de una línea de visión directa, lo que mejora la trazabilidad y el control de stock en tiempo real, acota el directivo. Además, se ha puesto en marcha un *sorter* automatizado, el cual puede procesar y clasificar 5.000 unidades por hora, reduciendo drásticamente los tiempos de preparación de pedidos.

"Esto ha ahorrado a la empresa por lo menos un 70% del tiempo que dedica al el ingreso y salida de mercadería de recursos", dice el empresario.

Revistas.PeruRadio.net.pe

MOTOR DE CRECIMIENTO EN PROVINCIA

Si bien la mitad del negocio de Platanitos en Perú todavía se concentra en Lima, Mont ve un espacio de crecimiento importante en provincia, donde observa una demanda insatisfecha y una oferta limitada de productos. Justamente, la marca ha venido siguiendo la demanda vía *e-commerce* de los usuarios para identificar en qué zonas existe interés por la marca, y ha aterrizado con tiendas presenciales en Cutervo o Chota, por ejemplo.

"Normalmente, vemos la cantidad de paquetes que estamos enviando a una ciudad, y si hay un montón y no tenemos una tienda física, abrimos. Uno pensaría que el tener un establecimiento en un punto donde tienes bastante demanda online, te canibaliza. Resulta ser que es al revés: nos da potencia. En Cerro de Pasco [una de sus tiendas abiertas recientemente], lo que ha ocurrido es que no solamente estamos vendiendo en el local los productos de Platanitos, sino también por tener presencia, la gente que antes no nos compraba online ahora nos compra", explica, resaltando que muchas empresas no ven la demanda real de estas zonas posiblemente por no contar con usuarios bancarizados.

En ese sentido, Toma Takekami coincide en que las regiones muestran un espacio de crecimiento interesante para el comercio electrónico. De hecho, este 2026 es probablemente el año en que esa oportunidad se vuelve innegable para cualquier retailer, anotó. "Arequipa, Trujillo y Cusco parten de una base de penetración digital mucho más baja que Lima, así que cada mejora en logística o en confianza de pago se traduce en un salto proporcional mucho mayor", ejemplifica. Justamente, según datos de Worldpanel by Numerator, entre 2024 y 2026, la penetración de las compras digitales en provincias creció 56%, bastante por encima del 39% registrado en Lima en el mismo periodo. "Es la evidencia más clara de que, este año, el comercio electrónico está creciendo más rápido fuera de la capital que dentro de ella", añade.

El directivo de Platanitos dice que este potencial de crecimiento también es observado en zonas dentro de Lima que han quedado "abandonadas", entre ellas, Carabayllo y Ventanilla. "Yo creo que es el siguiente Cono Norte. La gente, digamos, de Lima no lo está viendo, pero sí hay ese apetito y esa demanda es más o menos similar a lo que veíamos por el 2001 o 2002 en el Cono Norte cuando nadie daba dos centavos, abrió Megaplaza y explotó", agrega.

PLANES DE CONSOLIDACIÓN

Consultado por los siguientes pasos del retailer, el ejecutivo indica que van a seguir potenciando "de manera muy fuerte" el surtido de marcas y la variedad de segmentos en su *marketplace*, y consolidando sus ventas a otras empresas (B2B), mientras continúan manejando su servicio al cliente de manera *in-house*. Por otro lado, tras dos años de operación en Chile, plaza en la que están creciendo anualmente con tres a cinco tiendas, su foco este 2026 está en consolidar su operación en dicho país antes de seguir llevando la marca a más mercados de la región.

"Nosotros pensábamos que quizá por ser Chile iba a ser similar a Perú. Y resulta ser que la consumidora chilena es un poco más conservadora que la peruana. Entonces, sí hemos tenido que modificar el mix de productos que ofrecemos [...]. Es un mercado lo suficientemente grande como para continuar apostando", indica. También precisa que a partir del 2027 estarían evaluando nuevamente el ingreso a nuevos países.

EXPERIMENTOS, PILOTOS Y ERRORES

La experimentación es una parte central del negocio de Platanitos. "Siempre paramos cuestionando cosas que podrían sonar descabelladas. Y, efectivamente, puede ser que sea descabellado, lo probamos y no pasó nada; pero si funciona, podríamos tener un nuevo *e-commerce*, una nueva solución logística u otra de estas iniciativas que salieron de locuras", dice el directivo, quien se muestra abierto a ser desafiado por su equipo.

En una de estas experiencias se introdujeron los *e-lockers* para que los usuarios reciban sus compras realizadas online en zonas donde no existen tiendas físicas de Platanitos. "En *e-commerce* uno pensaría que la gran mayoría de los paquetes van a casa, pero no es así. Más de la mitad o la mayoría va al recojo en tiendas o *lockers*", indica. Actualmente, cuentan con 20 puntos con *e-lockers* y planean elevar su presencia en Lima, aunque no descarta llevar también la solución a provincias.

EFICIENCIAS FRENAN ALZA DEL TICKET

En el último año, el ticket promedio de Platanitos se ha elevado marginalmente, por la inestabilidad mundial y el incremento del costo de importación, pero las eficiencias operativas generadas han permitido que esta alza no sea tan considerable, indicó Mont. El ticket promedio a julio 2026 es de S/ 87, pero la variabilidad es muy alta, pues cuentan con ítems como calzados desde S/ 29,90 y zapatillas de marca de S/300.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Manuela Zurita**

FUERZA SUBTERRÁNEA

GRUPO HIDRÁULICA INVERSIONES, HOLDING PERUANO FABRICANTE DE TUBERÍAS Y VÁLVULAS, PREVÉ FACTURAR US$ 30,5 MILLONES EN 2026. EL CONGLOMERADO SEÑALA QUE EN MÉXICO, EL TERCER MERCADO INTERNACIONAL AL QUE LLEGARON DESDE EL AÑO PASADO, PLANEA FABRICAR PIEZAS EN PULGADAS PARA EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS. ASIMISMO, EN 2025, TAMBIÉN LANZÓ EL NEGOCIO DE REVESTIMIENTO INTERNO DE DUCTOS, CON EL QUE ESTIMA DISPARAR SUS INGRESOS EN EL CORTO PLAZO.

Luego de vivir en Estados Unidos, Luis Felipe Bello Iturriaga volvió a Perú en 1986 con dos certezas. La primera era que no había oportunidades laborales en el acotado sector aerocomercial para un joven piloto —recién graduado— como él, de tan solo 28 años. La segunda certeza era que solo él podía crear esas oportunidades.

Fue en 1988 que el fundador de Grupo Hidráulica Inversiones —holding industrial peruano dedicado a la representación y fabricación de tuberías, válvulas y conexiones— se aventuró en la venta de artículos importados de ferretería con un amigo y terminó, como él dice, "agarrándole el gusto" al negocio. A los dos años y medio de haber empezado en ese trabajo, en 1991, se independizó, y con US$ 1.000 propios y un préstamo de su hermana María Eugenia (quien es hoy junto a él accionista mayoritaria del grupo, al poseer 35% del patrimonio cada uno) creó Aqatec, empresa que dio origen al holding, que el año pasado cerró con una facturación de US$ 24,5 millones y que este año alcanzará los US$ 30,5 millones, según proyecta el ejecutivo.

"Lo que se hacía en esa época era ir a la oficina comercial de la embajada de Estados Unidos y ahí tenían estos directorios grandes de empresas proveedoras", recuerda Bello en entrevista con Forbes.

El empresario comenzó importando artículos de ferretería hasta que un día vio en un catálogo unas válvulas de PVC (policloruro de vinilo) de color rojo que llamaron su atención. Aquellas piezas eran una novedad en una época en la que el bronce y el hierro galvanizado eran la norma en lo que a *fittings* de tubería se refería. Decidió importarlas y salir a venderlas puerta a puerta. "Yo mismo era", dice. Y descubrió lo que significaba la resistencia del mercado. "Vender 100 válvulas de media pulgada me tomó por lo menos seis meses. Ahora traemos 30.000 válvulas de media [pulgada] todos los meses", compara.

El primer despegue real de Grupo Hidráulica Inversiones ocurrió de la mano de un cliente, un ejecutivo japonés de una conocida cadena de ferreterías de aquellos años, que era pionero en tuberías de PVC, y le ofreció ayuda para vender sus válvulas especiales, cuenta Bello. El segundo salto cualitativo del grupo ocurrió cuatro años después de su fundación, con la incorporación de Karen Toyama como secretaria general. "Cuando llega [Toyama], nos ordenamos y empezamos a crecer", destaca el ejecutivo sobre su actual socia, quien tiene una participación del 20% en el grupo.

En ese proceso —ante una mayor competencia de mercado—, Bello decidió realizar una consultoría estratégica y contrató a Franco Guazzotti, actual gerente general del holding, quien lideró la investigación. A 10 años de ello y de sumarse a la empresa como líder y accionista (Guazzotti posee el 10% del capital), el ejecutivo pone en valor las dos decisiones que definieron el crecimiento inicial de la empresa: la apuesta por la innovación (importando productos diferenciados) y la reinversión de las ganancias para garantizar la disponibilidad de stock. "Yo creo que la empresa se hizo conocida y reconocida en el mercado por tener productos que nadie más tenía", dice Guazzotti.

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

PAQUETE COMPLETO

La llegada de Guazzotti marcó un antes y un después para el grupo, que en 2015 había cerrado con una facturación de US$ 5,8 millones. El ejecutivo recuerda la fecha exacta en que se unió a la organización, el 1 de enero de 2016, y su primera acción: crear unidades de negocio por tipo de clientes (de minería, que hoy equivale al 35% del total; agro y saneamiento, 30% cada una; e industrial, 5%). En volumen de ventas, las empresas mineras representan el 75% de las ventas del grupo. De hecho, esta industria es uno de los clientes y dinamizadores más importantes de la industria ferretera, que en el Perú genera ventas anuales de entre S/ 6.300 y S/ 6.400 millones y en 2026 se espera que crezca entre 2,5% y 3,5%, según el Gremio de Importadores de Maquinarias, Equipos, Repuestos y Herramientas de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Guazzotti impulsó asimismo la implementación de un software de gestión empresarial, cambios en el equipo y la renovación del logo de la marca y del catálogo. “Nos volvimos multimaterial”, dice el gerente general y detalla que sumaron a su oferta acero, hierro dúctil y fibra de vidrio. También repensó el rol de los vendedores del actual holding —fundado en 2021 para agrupar a todas las compañías que se fueron creando— y propuso convertirlos en asesores comerciales para brindar un servicio posventa “más cercano”, lo que les permitió enfrentar la competencia y fortalecer el reconocimiento de marca con sus clientes.

Con ese objetivo, la empresa original (creada por Bello en 1991) cambió su nombre (Aqatec) por Grupo Hidráulica. Asimismo, en 2020 invirtió US$ 1 millón propio en la construcción de una fábrica de tuberías de polietileno, cuya operación lidera su empresa Premium Plus. Esta última compañía, según el gerente general del grupo, es la segunda empresa de mayores ventas

Revistas.PeruRadio.net.pe

del grupo, y alcanzará los US$ 10 millones este año. Su planta, situada en un local alquilado en Lurín, opera 24 horas al día y cuenta con dos líneas y una capacidad de 620 toneladas por mes. Según anticipa Bello, como "están al límite", evalúan la inversión en máquinas adicionales.

APUESTA MAYOR

Tras la decisión de abrir la fábrica de tuberías, el grupo comenzó a crear su constelación empresarial. En 2022, fundó Grupo Hidráulica Inversiones (que lleva el mismo nombre del holding), dedicada a la cotización de licitaciones y gestión de materiales del sector agua y saneamiento, especialmente a proveedoras de empresas prestadoras de servicios de saneamiento, como Sedapal (en Lima y Callao), Sedalib (Trujillo) y Sedapar (Arequipa). En 2023, creó Fusion Center, un taller que representa a una marca extranjera de máquinas de electrofusión (un proceso necesario para la instalación de tuberías y válvulas) y brinda servicios de reparación y calibración. Guazzotti informa que este 2026 ambas compañías generarían ventas por US$ 3,5 millones y US$ 1,5 millones, respectivamente. Ese año también abrió las puertas del Instituto Técnico Hidráulico (ITH), empresa dedicada a capacitar de forma presencial y virtual a operarios y supervisores de obra independientes y equipos corporativos a nivel regional en instalación de tuberías de polietileno. En 2025, dicho instituto facturó US$ 30.000, anota el ejecutivo.

Además, en 2024, el grupo puso en marcha su plan de internacionalización. Abrió operaciones en Chile, en alianza con un socio local —la compañía Leuca— con experiencia en su mismo rubro. "Teníamos algunos productos que habíamos visto que en el mercado chileno no se usaban y que en Perú ya eran exitosos", explica el gerente general del holding. Según Guazzotti, las ventas en Chile han crecido 150% en 2025 frente al año previo y en los primeros siete meses de 2026 ya han sumado ventas por US$ 475.000. Hace dos años, también iniciaron operaciones en Bolivia, pero las pusieron en *hold* debido a la falta de dólares. El año que partieron lograron una facturación de US$ 50.000, precisa Guazzotti y explica que en 2026 han retomado la operación tras la asunción del nuevo gobierno.

El tercer mercado donde el grupo está presente es México. En marzo de 2025, el holding abrió una oficina en la capital del país, con la meta de introducir piezas de *piping* no usadas allí. El gerente general cuenta que uno de los retos de acceso a ese mercado es la unidad de medida de las piezas, ya que solo emplean pulgadas. En Perú se usan también milímetros, aclara el gerente general. "Estamos mandando a hacer piezas especiales y la idea es entrar con fuerza con esos productos",

ESQUELETO CORPORATIVO

Las empresas que conforman el holding Grupo Hidráulica Inversiones son:

- **Premium Plast:** Dedicada a la fabricación de tuberías de polietileno de alta densidad o PEAD.
- **Fusion Center:** Dedicada a la fabricación de piezas especiales de polietileno de alta densidad y venta y alquiler de maquinaria.
- **Instituto Técnico Hidráulico:** Brinda formación y capacitación.
- **Grupo Hidráulica Inversiones:** Realiza proyectos de infraestructura (el holding).
- **Integral Pipeline Solutions:** Unidad contratista para minería y petróleo.
- **Grupo Hidráulica:** Empresa distribuidora y que tiene representación de marcas.

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

dice. En este país, donde también operan con un socio local, el año pasado facturaron US$ 200.000, anota.

Desde México buscan, asimismo, atender a Estados Unidos, donde ya han constituido una empresa, cuya actividad decidieron poner en pausa tras la implementación de aranceles anunciada por el presidente Donald Trump en abril pasado. "Estamos con calma esperando el momento adecuado y podría ser que, a final de este año, hagamos algo", dice Guazzotti refiriéndose a la importación de piezas. "Ya tenemos dos sedes planeadas, una es Florida, y la otra, California", adelanta. Consultado sobre el plan de expansión global del negocio, Jorge Merzthal Toranzo, director del MBA de ESAN Graduate School of Business, observa la necesidad de plantear un crecimiento internacional gradual. "Abrir inicialmente una sola oficina comercial permitiría desarrollar el mercado sin asumir una estructura excesiva desde el inicio", comenta el académico sobre la apuesta por Estados Unidos.

APUESTA EN REVESTIMIENTOS

El año pasado, el holding dio también un paso importante, que el gerente general prevé le permitirá multiplicar de manera significativa su facturación en el corto plazo. El conglomerado creó Integral Pipeline Solutions, dedicada a la fabricación e instalación de revestimientos internos de ductos, para atender la demanda de empresas mineras y petroleras. El servicio —altamente especializado y concentrado en Perú y la región— permite extender la vida útil de los ductos hechos de acero. La más reciente empresa de Grupo Hidráulica Inversiones es parte de una sociedad en partes iguales con Pitesa, experta en el servicio, con la que han desarrollado una tecnología para inspección remota de tuberías, cuenta Guazzotti.

"Ellos conocen la operación y nosotros tenemos la cartera de clientes y el reconocimiento del mercado", destaca y revela que están cotizando hasta cuatro servicios, uno de ellos en Marruecos. Dice que ve potencial de atender otros mercados hasta ahora no alcanzados, como Argentina. "Estos proyectos tienen un ticket promedio mucho más alto. Estamos hablando de que un proyecto de recambio [de revestimiento] de uno o dos kilómetros puede ser entre US$ 3 y 4 millones", detalla el ejecutivo. La expectativa del grupo en la más joven de sus unidades de negocio es alta. En 2026 esperan cerrar "al menos" dos o tres contratos. En cuatro años, podría ser la empresa que más factura del grupo, proyecta Guazzotti.

"Este segmento ofrece mayores márgenes, un ticket promedio más alto y la posibilidad de generar ingresos recurrentes, además de mejorar el potencial de valorización de la empresa", dice al respecto Jorge Merzthal Toranzo, de ESAN.

En esa línea, según el gerente general, el escenario alcista de precios de los metales permite pensar que "los años que vienen" van a ser muy buenos para Perú y el holding. No obstante, reconoce que existen varios retos en el horizonte, como el incremento de precio del petróleo, que ha hecho que la inversión en materia prima para la fabricación de tuberías se haya multiplicado entre 1,3 y 1,4 veces. Justamente, en marzo pasado se alcanzaron los US$ 113,97 por barril WTI y al cierre de esta edición —29 de julio pasado— cerró en US$ 84,54. Hasta ahora —según Guazzotti—, el efecto lo ha absorbido el cliente.

De igual manera, el ejecutivo coincide con quienes estiman que el fenómeno El Niño ralentizará la actividad económica en el corto plazo, aunque "fuera" del evento —en el mediano plazo— no descartaría que el desempeño casi duplique la proyección del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) para este año de 3,4%. No menos importante será la adaptación del negocio a las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la profesionalización del equipo.

El talento especializado es un cuello de botella común y preocupante en el sector minero (la principal fuente de ingresos del grupo), repara Javier Hernández, director del Departamento de Administración y Negocios Digitales de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC). "El riesgo será que los contratos existan, pero que las empresas peruanas no estén en condiciones de ejecutarlos con el nivel de productividad, trazabilidad y seguridad que exige una operación minera moderna", dice Hernández, sobre la escasez de profesionales competentes en el rubro. Guazzotti admite que el rápido crecimiento del grupo les ha revelado dicha necesidad. "Estamos trabajando un poco este año particularmente hacia la interna, buscando eficiencia, formalizando procesos, estableciendo mejores formas de trabajar para prepararnos ante esta segunda ola de crecimiento que viene", remata el ejecutivo. F

> **"ESTAMOS TRABAJANDO ESTE AÑO PARTICULARMENTE HACIA LA INTERNA, BUSCANDO EFICIENCIA, FORMALIZANDO PROCESOS, ESTABLECIENDO MEJORES FORMAS DE TRABAJAR A FIN DE PREPARARNOS PARA ESTA SEGUNDA OLA DE CRECIMIENTO QUE SE VIENE".**
>
> **FRANCO GUAZZOTTI**
> GERENTE GENERAL DE GRUPO HIDRÁULICA INVERSIONES

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Hugo Flores Córdova**

Foto: **Karen Candiotti Casanova**

BEBIDAS DINÁMICAS

LA MULTINACIONAL ISM ESPERA CRECER EN VENTAS A DOBLE DÍGITO ESTE AÑO Y ALCANZAR LOS US$ 1.000 MILLONES EN 2027. EL GRUPO DE ORIGEN PERUANO YA LANZA 60 INNOVACIONES AL AÑO Y TIENE COMO FOCO POTENCIAR SU OFERTA DE BEBIDAS MÁS SALUDABLES, FUNCIONALES Y DIFERENCIADAS, DICE KATERINA AÑAÑOS, MIEMBRO DE LA SEGUNDA GENERACIÓN DE LA FAMILIA QUE FUNDÓ ISM Y SU ACTUAL GERENTA GENERAL CORPORATIVA.

La llegada de una segunda generación a una compañía familiar tiene retos, pero también, si es que es bien llevada, proporciona muchas ventajas para dicha organización. En el caso de Industrias San Miguel (ISM), la corporación fabricante de bebidas de origen peruano con presencia en seis países de Latinoamérica, los hijos de Jorge Añaños y Tania Alcázar (fundadores del grupo) están logrando consolidar el negocio y promover la innovación en su oferta y operaciones.

Aunque asumieron posiciones de liderazgo regional relevante en la década pasada, la participación de esta segunda generación (integrada por Cintya, Katerina, Hans y Arturo) en el negocio familiar, que creó la emblemática marca de gaseosas Kola Real, fue progresiva y les ha permitido hoy liderar la compañía. De hecho, Katerina Añaños Alcázar, actual directora y gerenta general corporativa de ISM, empezó a trabajar en el grupo hace 19 años. Aunque, señala, el vínculo entre ella y sus hermanos con la organización se dio desde muy jóvenes. “Desde pequeños, mis hermanos y yo fuimos involucrándonos de manera natural en la empresa. A medida que crecíamos, también crecían nuestra curiosidad, nuestro compromiso y el conocimiento del negocio. Tuvimos la oportunidad de conocer ISM desde dentro y entender el esfuerzo, la pasión y la perseverancia con los que nuestros padres construyeron este proyecto”, dice la ejecutiva, que estudió la carrera de Administración

Revistas.PeruRadio.net.pe

Katerina Añaños, gerenta general corporativa de ISM, es una apasionada de la lectura. En sus ratos libres también le gusta ir al campo o la playa.

Revistas.PeruRadio.net.pe

ISM lanza alrededor de 60 innovaciones al año.

y Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y un MBA en la escuela de negocios IEDE de España.

En 2019, Katerina, que lideró el área de Marketing de la compañía y fue gerenta general en Brasil, asumió la gerencia general corporativa del grupo que hoy está abocado a potenciar sus ventas, introducir innovaciones y consolidarse en las categorías en Perú, Brasil, República Dominicana, Haití, Guatemala y Chile (los seis mercados en los que tienen operaciones). "Hoy nuestro compromiso es seguir impulsando el crecimiento de ISM sin perder el ADN emprendedor que nos caracteriza y que ha sido la base de nuestra historia. Queremos construir una empresa cada vez más innovadora, sólida y sostenible, preparada para seguir creciendo y generando impacto positivo durante las próximas décadas", asegura la ejecutiva. De hecho, la empresa nació como un emprendimiento familiar en Ayacucho en 1984 (empezó como una cafetería y luego se volvió una distribuidora de cervezas). Al ver que había demanda también de gaseosas, sus fundadores decidieron, en 1988, lanzar al mercado la primera Kola Real. Actualmente, Jorge Añaños, padre de Katerina, ocupa el cargo de presidente de directorio del grupo y su madre, Tania, es la vicepresidenta. Ambos participan aún en los directorios, algunos comités y han delegado en sus cuatro hijos por completo las funciones ejecutivas. "Fuera de que nos inspiran y guíen con su visión de negocio, hacen que nuestro ADN emprendedor siga fortaleciéndose y permanezca en la organización", dice Katerina Añaños, empresaria que en sus tiempos libres disfruta de la lectura e ir al campo.

> **"HEMOS FORTALECIDO NUESTRA INVERSIÓN EN INNOVACIÓN PARA OFRECER BEBIDAS QUE RESPONDAN A LOS NUEVOS ESTILOS DE VIDA".**
>
> **KATERINA AÑAÑOS**
> Gerenta general corporativa de ISM

Justamente, Cintya Añaños Alcázar es directora y tiene a cargo toda la operación de ISM Centroamérica (Guatemala). Por su parte, Hans Añaños Alcázar es director y gerente general Perú y Chile. El ejecutivo tiene a cargo la dirección de la región Latam que en ISM incluye a Brasil, Perú y Chile. Finalmente, Arturo Marroquín Alcázar es director y gerente general de ISM República Dominicana y Haití. Él es el responsable de ver todo el mercado del Caribe.

INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

Hoy ISM tiene una meta clara y que comparte en exclusiva con Forbes Perú: que sus ventas alcancen los US$ 1.000 millones en 2027. De hecho, en 2026 el objetivo es que lleguen a aproximadamente US$ 900 millones, lo que significaría un crecimiento porcentual de doble dígito este año respecto a 2025. "Venimos creciendo más que el sector", asegura Katerina Añaños, de 41 años de edad.

Para lograr estos objetivos es necesario el desarrollo de más capacidades en la organización. Justamente, la gerenta general corporativa del grupo sostiene que para ello han reclutado más talento que pueda aportar al conglomerado, pero también han permitido que el talento interno haga línea de carrera y asuma posiciones de liderazgo."[Hemos potenciado] la parte corporativa y financiera. Era importante tener todo consolidado como grupo y seguir avanzando con una mirada de largo plazo. También hemos fortalecido el área tecnológica, ya que creemos que la estrategia va de la mano del plan de transformación digital. Y otra parte importante ha sido el tema de

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

MENTES BRILLANTES, MENTES FORBES

EVENTOS

Forbes PERÚ
TECH SUMMIT

10 DE NOVIEMBRE
2026

EXPERIENCIAS ÚNICAS DE CONOCIMIENTO,
ENTRETENIMIENTO Y NETWORKING.

¡SÚMATE A LA CONVERSACIÓN!

Revistas.PeruRadio.net.pe

las personas. Hemos desarrollado talento para seguir expandiéndonos", afirma Katerina Añaños y añade que también han mejorado las estrategias comerciales y de marketing en años recientes.

Como grupo, ISM tiene 25 marcas de bebidas no alcohólicas en los seis mercados donde tiene operaciones (no todas las marcas están en todos los países). Añaños asegura que hoy la estrategia de la organización está muy abocada al desarrollo de productos más naturales, saludables, funcionales y diferenciados (que tengan algún tipo de innovación en su presentación, por ejemplo).

Justamente, en los últimos años, dice la ejecutiva, ISM ha fortalecido su inversión en innovación para ofrecer bebidas que respondan a los nuevos estilos de vida, sin renunciar al sabor, la calidad ni la accesibilidad que caracterizan a sus marcas. "Desde una mirada de sostenibilidad, creemos que nuestro rol es generar valor ofreciendo alternativas que contribuyan al bienestar de las personas y amplíen sus opciones de consumo. Por ello, hemos impulsado el desarrollo de categorías como aguas, aguas saborizadas sin azúcar, bebidas funcionales y otras propuestas que hoy forman parte de un portafolio más diverso y alineado con las expectativas de las nuevas generaciones. La sostenibilidad también implica evolucionar junto con la sociedad, y nuestro portafolio es una muestra concreta de ese compromiso", afirma la gerente general corporativa del grupo.

Este enfoque está en sintonía con lo que hoy busca el mercado, según Christopher Gätjens, coordinador de Publicidad y Marketing en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. "En general, la categoría de bebidas sin alcohol se está dinamizando sostenidamente. Por ello, se registran lanzamientos de nuevas propuestas de valor: funcionales, naturales, hidratantes y probióticas, entre otras", destaca el ejecutivo.

Gätjens sostiene que, de acuerdo con el Innova Market Insights (2026), una de las principales tendencias en la industria de alimentos y bebidas es la creciente demanda por productos que combinen beneficios para la salud con ingredientes reconocibles y mínimamente procesados. En la misma línea, José Ruidías, profesor de Pacífico Business School, sostiene que, en el caso peruano, existe espacio para desarrollar bebidas a partir de productos como el camu camu, el aguaymanto, el maíz morado, la maca o distintas frutas amazónicas. "El consumidor presta más atención al origen de los ingredientes, al tipo de envase y al impacto ambiental. No basta con afirmar que un producto es 'natural': las marcas tienen que demostrarlo de una manera clara y creíble", afirma.

Por el lado del mercado, el gran reto de las compañías de bebidas, dice Alonso Vásquez Sologuren, Business Development Director Worldpanel by Numerator, es capitalizar la tendencia de "indulgencia saludable". "Esto implica diseñar estrategias de innovación precisas, donde no solo la formulación del producto sea relevante, sino también la arquitectura de formatos y empaques para mantener la accesibilidad en un consumidor cada vez más intencional y consciente", manifiesta.

Los pasos que ha dado ISM en este terreno no son menores. En Perú, uno de sus principales mercados, el 100% del portafolio de bebidas está libre de octógonos. "Ese resultado no responde únicamente a una regulación, sino a una decisión estratégica que refleja nuestra forma de entender la sostenibilidad, escuchando al consumidor, anticipándonos a las tendencias y evolucionando de manera responsable", comenta la gerenta general corporativa del grupo.

INNOVACIÓN

Katerina Añaños también señala que el grupo lanza en promedio unas 60 innovaciones anualmente, algo que se mantendrá en los siguientes años. No obstante, sostiene que también quieren "consolidarse en sus principales categorías" donde hoy operan (bebidas gasificadas, aguas de mesa, bebidas saborizadas, *still drinks*, jugos, aloe, energizantes, rehidratantes y tés).

"Tenemos diferentes liderazgos en cada país. Por ejemplo, en algunos somos los número 1 en *market share* de bebidas gasificadas, como es el caso de República Dominicana con Kola Real. En otros lugares, tenemos más oportunidad de seguir creciendo, ya que estamos entre un tercer y segundo lugar. Nuestra estrategia es seguir consolidándonos, pero también fortalecer la innovación", resalta. Añaños dice que este año ya se han concretado todos los lanzamientos que deseaban hacer, que han consistido en extensiones de línea, como nuevos formatos de los envases. Asegura que para 2027 sí tendrán "novedades" de lanzamientos en nuevas categorías.

EXPORTACIÓN

Desde Perú se abastece el mercado de bebidas chileno. Asimismo, desde la operación de República Dominicana se exporta a todas las islas del Caribe.

NEGOCIO DE ARÁNDANOS

Actualmente, ISM produce y exporta miles de toneladas de arándanos a diversos mercados internacionales (India, Singapur, Taiwán, China, Alemania, Francia, Países Bajos, EE. UU. y España). La gerenta general corporativa dice que este es un negocio que tiene un potencial importante y están evaluando oportunidades para seguir escalándolo.

Revistas.PeruRadio.net.pe

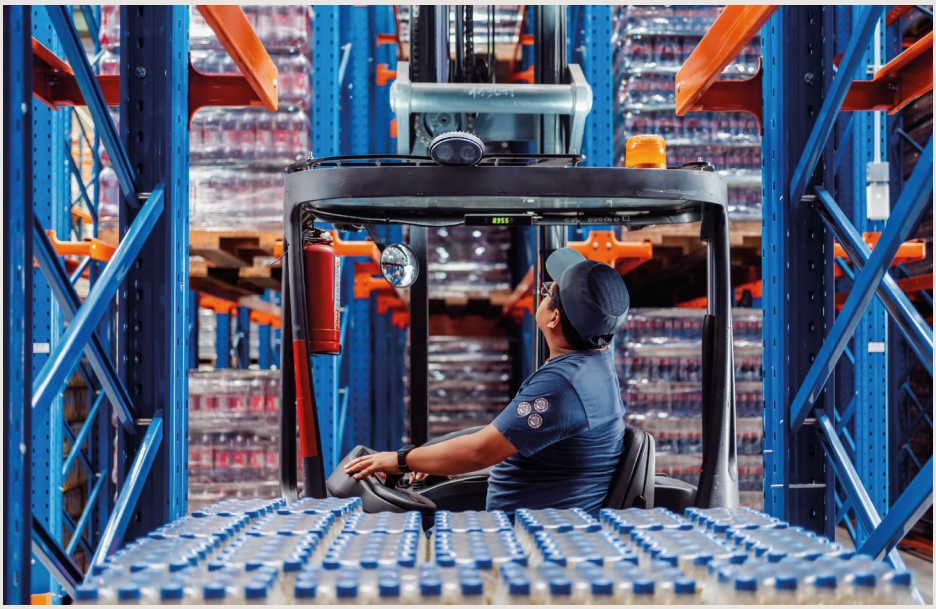
De acuerdo con Gätjens, las bebidas carbonatadas todavía son las que lideran el mundo sin alcohol, aunque también cuentan con espacio para propuestas innovadoras. “Por ello, según Euromonitor International (2025), en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, México y Perú, las bebidas no alcohólicas más consumidas, en orden, son carbonatadas, agua embotellada y jugos, lo que sugiere que las grandes oportunidades de innovación se encuentran en estas categorías”, explica.

MERCADOS ACTIVOS

Aunque la gerenta general corporativa de ISM evita dar el dato de venta por país, sí comenta algunas proyecciones. En Perú, la empresa (donde el grupo tiene dos plantas de producción y 29 centros de distribución) espera tener un crecimiento a doble dígito en ventas este año respecto a 2025 y ve oportunidades de introducir innovaciones en las categorías de aguas y jugos.

En el caso de Brasil, donde hoy tiene una planta, comercializa sus productos en cuatro estados (Bahía, Sergipe, Pernambuco y Alagoas) y atiende hoy a 50 millones de ciudadanos, el grupo busca ganar más mercado. “La expectativa es llegar a más estados con distintos modelos de negocio”, dice Katerina. Otro gran mercado donde está el grupo es República Dominicana, país en el que tienen una planta, 14 centros de distribución y en el que la gerenta general dice que ISM planea seguir llevando innovación y consolidar su presencia (en 2005 se convirtió en el primer mercado en el que abrieron operaciones fuera de Perú). En el caso de Haití, un país extremadamente complejo y con severas complicaciones internas e institucionales, la gerenta general corporativa señala que es un mercado en el que ISM sigue invirtiendo. De hecho, comenta que la fábrica que mantienen en ese país habrá duplicado su capacidad productiva para diciembre de 2026. También evalúan tener alcance nacional (hoy operan en el norte del país).

Para Chile, el plan también es seguir consolidándose y, según la gerenta, hay mucho potencial, por el ingreso per cápita que tiene ese mercado sudamericano. Guatemala, por su lado, también tiene la misma ruta. Justamente, este es el mercado más reciente al que llegó el conglomerado y en el que están presentes en tres categorías (jugos, agua de mesa y energizantes). Además, cuentan con una planta de producción y seis centros de distribución. “Hemos entrado con productos desarrollados específicamente [para este país] y muy competitivos a nivel de sabor y precios”, añade la gerenta general corporativa.



El grupo tiene como meta facturar US$ 900 millones en 2026.

SOSTENIBILIDAD

El 100% de los envases de las botellas que usa ISM son reciclables en Perú.

ENFOQUE CIRCULAR

Desde enero de este año, empezó a operar en Perú el Instituto Jorge Añaños y Tania Alcázar, enfocado en dar capacitación a personas que deseen emprender.

LOS RETOS

Según comenta Katerina Añaños, en años recientes la empresa tuvo que superar varios desafíos. Entre ellos consolidar sus expansiones en mercados internacionales. “Hemos pasado de ser una empresa peruana exitosa a una multinacional con presencia en seis países, abriendo operaciones en contextos muy desafiantes como Haití (2020) y nuestra primera planta en Centroamérica, en Guatemala (2023). El reto no es solo llegar e instalar una planta, sino adaptar nuestro modelo de negocio, entender los hábitos de consumo local y construir redes de distribución eficientes desde cero para ganar la preferencia del consumidor”, afirma.

La gerenta general corporativa de ISM señala que otro desafío estratégico importante ha sido implementar

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

y madurar su modelo corporativo. "Hemos evolucionado de nuestras raíces de emprendimiento familiar en Ayacucho a consolidar una gobernanza con lineamientos internacionales clave. Esto ha implicado diversos cambios, como el integrar los criterios ESG en el corazón del negocio. Madurar este modelo corporativo es lo que nos permite asegurar que nuestro crecimiento sea ordenado, transparente y trascienda generaciones", comenta la empresaria. Añaños asegura que el gran desafío futuro de ISM es, a la vez, su meta de seguir creciendo. "La apertura de operaciones en nuevos países representa nuestro reto más fascinante, porque involucra a personas, culturas e innovación, que nos permite saber cómo seguir avanzando y conquistar mercados", comenta.

El fenómeno de El Niño es un riesgo al que todas las empresas de Perú estarán expuestas en los siguientes meses. De hecho, de acuerdo con Credicorp Capital, este evento climático le costará a la economía nacional aproximadamente S/ 16.000 millones entre 2026 y 2027.

"EL DESAFÍO NO ES SOLO LLEGAR E INSTALAR UNA PLANTA, SINO ADAPTAR NUESTRO MODELO DE NEGOCIO, ENTENDER LOS HÁBITOS DE CONSUMO LOCAL Y CONSTRUIR REDES DE DISTRIBUCIÓN EFICIENTES".

KATERINA AÑAÑOS
GERENTA GENERAL CORPORATIVA DE ISM

En Perú, la compañía tiene dos plantas de producción y 29 centros de distribución.

ISM considera a este fenómeno un desafío y ya está trabajando para afrontarlo. Katerina Añaños indica que la empresa tiene un plan de acción para evitar que se corte su abastecimiento de insumos y, por otro lado, impedir que las plantas se paren (el grupo tiene plantas en Huaura —situada en Lima— y en Arequipa, zonas que podrían ser afectadas severamente por El Niño).

La estrategia de ISM está en sintonía con lo que advierte Alonso Vásquez, de Worldpanel by Numerator. El especialista señala que si bien El Niño puede impulsar una mayor demanda de bebidas por el aumento de la temperatura, también puede interrumpir el abastecimiento del mercado debido a las inundaciones o cierre de vías. "Por el lado de distribución, la variabilidad climática [con el fenómeno de El Niño] exige una alta planificación y adaptabilidad logística: las lluvias podrían comprometer las rutas de acceso y la continuidad en el punto de venta", dice Vásquez.

De acuerdo con José Ruidías, de Pacífico Business School, las marcas de bebidas necesitan diversificar proveedores y contar con planes de continuidad ante eventos como el fenómeno de El Niño. "En una industria que depende directamente del agua y de una distribución frecuente, la adaptación climática debería formar parte de la estrategia del negocio", sostiene.

Más allá del desafío climático, la apuesta de ISM por Latinoamérica se mantiene firme. De hecho, Katerina Añaños señala que la inversión ejecutada por el grupo desde 2024 y hasta el cierre de 2026 será de US$ 226 millones. "Se ha invertido en capacidades productivas e infraestructura", comenta la ejecutiva. La gerenta general corporativa del grupo tampoco descarta instalar operaciones en nuevos países en los siguientes años.

FOTO: ACERVO

Revistas.PeruRadio.net.pe

Forbes PERÚ

LOS MEJORES CMO DEL PERÚ EN 2026

El mundo del marketing ha cambiado de forma destacada en la última década y sigue en constante evolución en un contexto marcado por la revolución tecnológica y con constantes cambios en las preferencias del consumidor. Las crecientes innovaciones en la analítica de datos —con los avances de la inteligencia artificial—, sin embargo, se están convirtiendo en potentes herramientas para las áreas de marketing. Esta tecnología aplicada a la generación de contenidos también puede mejorar la eficiencia de las estrategias y potenciar la experiencia del cliente. Los líderes de marketing deben transitar con éxito en este nuevo escenario, lejos del enfoque tradicional de las 4 P (producto, precio, plaza y promoción) y en el que la televisión y los medios masivos reinaban como canales de contacto con el consumidor.

La relevancia de los Chief Marketing Officers hoy no solo se mantiene, sino que es más clave que nunca en la búsqueda de crecimiento y rentabilidad empresarial. Considerando este papel clave, Forbes Perú presenta el listado "Los mejores CMO del Perú en 2026". Este no es un ranking y reconoce a los líderes de diferentes sectores del Perú cuya gestión ha influido en el posicionamiento, la recordación y el prestigio de sus marcas. Para la selección de los catorce perfiles destacados, se aplicó una metodología basada en datos públicos que tiene en consideración cuatro grandes criterios.

El primero es la cercanía y el valor que le otorga el consumidor a las marcas. Para ello, se consideró el protagonismo de las marcas en tres estudios de agencias locales de inteligencia de mercados y comportamiento del consumidor. También se tuvo en cuenta los galardones recientes obtenidos por las marcas, como Cannes Lions, los premios Effie de Perú y los Premios de la Asociación Nacional de Anunciantes. Asimismo, se consideró el tamaño de sus comunidades en redes sociales, como TikTok e Instagram. Finalmente, para figurar en este listado, se tomó en cuenta que los ejecutivos destacados tengan más de un año liderando las áreas de marketing de sus organizaciones.

Revistas.PeruRadio.net.pe

DANIELLA RENTERIA

Gerente de Marketing e Innovación en Gloria

La ejecutiva se unió al Grupo Gloria en 2018 como gerente de Categoría Yogurt. Desde entonces, asumió el liderazgo de la gerencia de las categorías de Leche Evaporada y de la unidad de negocio de Derivados Lácteos y Nab. En 2024 fue designada en su posición actual, a cargo de una de las *love brands* más reconocidas por los peruanos. El año pasado, Leche Gloria sumó su tercer premio Effie Bronce por la publicidad "Promo Gloriosa 2024", desarrollada por Starcom Perú y Fahrenheit DDB. Anteriormente, entre 2017 y 2018, Rentería fue brand manager de la marca de cervezas Pilsen Callao.

ADELBERTO MULLER CARO

Director de Marketing en Supermercados Peruanos

El también presidente de la Sociedad Peruana de Marketing (SMP) ocupa la posición en la empresa del Grupo Intercorp desde hace casi 20 años. Desde allí, lidera las marcas Plaza Vea, Vivanda y Makro. Anteriormente, fue gerente comercial de Interbank, Aval en Centroamérica y AFP Horizonte. Bajo su liderazgo, Supermercados Peruanos ha ganado tres de los cinco premios Effie Oro de su historial, en 2018 y 2020, en las categorías retail, y en 2021 en marketing de influencers. Este año, Plaza Vea y Makro fueron finalistas en las categorías promociones de servicios y artículos para el hogar.

MACARENA POBLETE

Head of Marketing, Customer Experience and B2B de Cineplanet

La egresada de la carrera de Marketing de la Universidad San Ignacio de Loyola asumió la posición en Cineplanet en mayo del año pasado. Anteriormente, en 2024, se desempeñó como Regional Head of Marketing & Growth de Rappi y, entre 2021 y 2023, como Head of Marketing & Growth de PedidosYa. En 2021, fue Corporate Head of Marketing de Auna.

MARÍA FERNANDA BONILLA

Gerente de Marketing Corporativo y Perú de Aruma

La ejecutiva posee más de una década de experiencia en el desarrollo de marcas. Lidera el marketing en Aruma, cadena peruana de tiendas de belleza, desde agosto de 2023. Este año, la marca ganó el premio Effie Bronce por la campaña "Arumaland", creada por las agencias McCann Lima y LaClinika. Anteriormente, Bonilla se desempeñó por nueve años en diversos cargos gerenciales en Belcorp.

FOTO: REDES SOCIALES

Revistas.PeruRadio.net.pe

FRANCESCA GOYTIZOLO

Gerente de Marketing de Entel Perú

Bachiller en Administración y Finanzas por la Universidad del Pacífico, la ejecutiva cuenta con más de dos décadas de experiencia en la industria de marketing y asumió el liderazgo de su área en la telco desde su llegada al mercado peruano. La compañía lanzó en 2025 la campaña "La única señal power" a nivel local para poner en valor su cobertura y crecimiento, con la que logró un Effie de Bronce en la última edición de estos premios.

STEPHANIE LLERENA

Gerente de Marketing de KFC Perú y Bolivia

Llerena lidera la estrategia de marketing de la cadena de *fast food* a cargo de Delosi en Perú y Bolivia desde el 2023. Inició su carrera en el grupo empresarial gastronómico en 2018, como jefa de Marketing de Pizza Hut. En la última edición de los premios Effie, KFC logró un premio de bronce por su campaña "Pieza por pollo: el día en el que los juguetes rotos se volvieron deliciosos". Por el Día del Niño, la marca decidió dar una pieza de pollo a los niños que acudían a sus establecimientos con su juguete favorito al que le faltara una pieza.

BERNARDO LEÓN

Head of Marketing & Consumer Communications de Nestlé Perú y Bolivia

El ejecutivo, con más de 20 años de experiencia en marketing y gestión de marcas, conduce la estrategia en Perú y Bolivia de la empresa de consumo masivo desde el 2024. La compañía obtuvo destacados resultados en la última edición de los Effie con dos de sus marcas más conocidas y queridas a nivel local: D'Onofrio y Sublime. La primera de estas figuró, además, como una de las marcas más recordadas por los peruanos en la última edición del estudio de Top of Mind de Arellano Consultoría para Crecer.

FOTO: REDES SOCIALES

Revistas.PeruRadio.net.pe

GUILLERMO CÉSPEDES

Country head of marketing de BBVA Perú

El licenciado en Marketing con 20 años de experiencia en empresas globales de bienes de consumo y finanzas se desempeña como CMO de BBVA Perú desde diciembre del 2024. Durante su gestión, la compañía desplegó el lanzamiento de su nueva identidad en el país, la cual se renovó a nivel visual y verbal. Antes de ello, Céspedes trabajó en Mondelez International y Kraft Foods Group, en posiciones de liderazgo de marketing para el mercado mexicano.

SILVANA MUSANTE

Gerente central de Marketing y Sostenibilidad de Falabella Perú

Con más de 15 años de experiencia en los sectores financiero y retail, la comunicadora por la Universidad de Lima lidera el área de Marketing y Sostenibilidad de Falabella Perú desde el 2021. La cadena se viene destacando por sus campañas con mensajes que promueven la diversidad y cuestionan las críticas sobre la apariencia física, conectando con los consumidores. Así, amasan una gran comunidad en redes sociales: cuentan con 1,1 millones de seguidores en Instagram y TikTok, en cada una.

GABRIELA CHANG

Marketing Director de Scotiabank

La ingeniera industrial con posgrado en Marketing y Ventas por la Universidad de Lima lidera el área de Marketing en Scotiabank Perú desde el 2023. Este año, el banco ganó un Effie de Oro por la campaña “Toybank”, la cual incentivó la donación de juguetes para promover el ahorro infantil. Previamente, Chang ocupó puestos de liderazgo en marketing en Fazil, Tottus, y Latam Airlines.

FÁTIMA ROMÁN

Gerente principal de Marketing & Comunicaciones de Banco Pichincha

Con una trayectoria de 25 años en marketing en empresas de retail, banca, tecnología y aerocomercial, la ejecutiva conduce desde hace tres años la estrategia de Marketing & Comunicaciones en Banco Pichincha del Perú. Este año, la marca ganó un nuevo Effie de Oro con la campaña “Tu otro banco, reconstruyendo la confianza”, que busca posicionar a la empresa como el banco para ahorrar desde una comunicación honesta y transparente.

FOTO: REDES SOCIALES

Revistas.PeruRadio.net.pe

LAURA VILLANUEVA

Gerente de Marketing y Comunicaciones de Mibanco

Desde 2022, encabeza el área de Marketing de la microfinanciera del holding Credicorp. Estudió Administración de Empresas en la UPC y tiene una maestría en Marketing en la Universidad de Barcelona. El año pasado, Mibanco ganó dos Leones de Plata en el Cannes Lions, en las categorías Outdoor y Creative 2B, con la campaña "EstibADores", que se hizo de la mano de las agencias Circus Grey y OMD Perú, y bajo la cual transformaron las carretillas de los estibadores locales en espacios publicitarios móviles. Esta misma campaña ganó un Effie de Oro en 2026.

MELISSA GARCÍA MONTOYA

Gerente de Marketing y Asuntos Corporativos de Pacífico Seguros

La ejecutiva, con más de una década en la compañía de seguros, lidera desde hace tres años el área de Marketing. Estudió Comunicación Empresarial y para el Desarrollo en la Universidad de Lima y tiene una maestría en Ventas en la escuela de negocios Esade. En 2025, su campaña "El lanzamiento de Torito de Pacífico" logró dos premios ANDA. Uno fue en la categoría de comunicación integrada de marca - local y el otro fue el galardón más importante del certamen: el Gran Premio Anda 2025.

JULIET ARAGONÉS

Senior Director Brand Activation en Adidas Perú

Posee más de dos décadas trabajando en la multinacional que fabrica calzado, ropa y accesorios. Desde inicios de 2025, es la responsable del marketing de la marca en el país. Estudió Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico y tiene cursos de posgrado en ESAN y la UPC. Actualmente, Adidas Perú cuenta con una potente comunidad en redes sociales, principalmente en Instagram. La marca es también una de las marcas deportivas más recordadas del país, de acuerdo con el Estudio de Marcas 2026 de Arellano Consultoría para Crecer.

FOTO: REDES SOCIALES

Revistas.PeruRadio.net.pe

BLU Capital: la firma que creó una nueva categoría de private equity en el Perú para potenciar empresas medianas

En poco más de dos años, BLU Capital tomó las riendas de cuatro empresas en sectores tan diversos como metalmecánica, alimentos, bienestar y tecnología. Su propuesta de private equity bajo mandato combina gestión operativa integral, preservación de la propiedad familiar y resultados medibles en un modelo que no tiene precedentes en el mercado peruano.

No son pocas las empresas familiares que llegan a un punto en el que el principal obstáculo deja de ser el mercado. La ausencia de una sucesión preparada, conflictos internos en la toma de decisiones, estructuras o procesos inadecuados o equipos que ya no acompañan el crecimiento suelen convertirse en barreras para capturar oportunidades.

Para responder a ese desafío, BLU Capital desarrolló en el Perú una nueva categoría dentro del private equity: el private equity bajo mandato. Se trata de un modelo que combina el rigor de la gestión corporativa con el conocimiento que los grupos empresariales tienen de sus propios negocios para acelerar la transformación de compañías de mediana escala sin alterar su estructura accionaria.

A diferencia del private equity tradicional -modelo que BLU Capital también desarrolla-, la familia mantiene la propiedad del negocio mientras la firma asume la conducción operativa durante cinco a siete años. En ese período toma la responsabilidad de todas las áreas funcionales como finanzas, estrategia comercial, operaciones, talento y gobierno corporativo.

Revistas.PeruRadio.net.pe

GESTIONAR PARA TRANSFORMAR

"No somos una consultora que entrega recomendaciones ni un fondo que compra empresas. Somos un operador que toma el timón junto a la familia y no lo suelta hasta transformar el negocio", resume José Roca, Co-Founder y Managing Partner de BLU Capital.

El objetivo no es acompañar el cambio desde afuera, sino liderarlo desde adentro. El resultado es una transformación empresarial profunda, medible y sostenida. "Llegan empresas con desafíos de sucesión, conflictos familiares o crecimiento estancado. Al finalizar la alianza deben encontrar una organización más profesional, rentable y preparada para su siguiente etapa, ya sea una venta atractiva para los accionistas, el retorno del control familiar o la continuación de la alianza", añade Diego Rosado, también Co-Founder y Managing Partner.

CREDENCIALES DE PRIMER NIVEL

El modelo de BLU Capital está respaldado por la trayectoria de sus miembros fundadores. José Roca lideró el Grupo Wiese, gestionó más de US$10 billones en activos como Gerente de Inversiones de Prima AFP, y trabajó en JP Morgan y Goldman Sachs. Por su parte, Diego Rosado dirigió el Grupo Gloria, fue CFO de Alicorp y desarrolló parte de su carrera en Amazon y JP Morgan. A esto se suma que, combinadamente, han participado en una veintena de directorios, complementando así su experiencia gerencial con el rol de dirección.

Bajo el paraguas de BLU Capital han logrado atraer a un equipo de más de 15 directivos y gerentes con experiencia en algunas de las más importantes organizaciones del país. Juntos aplican en las empresas familiares de mediana escala prácticas que tradicionalmente solo estaban al alcance de grandes corporaciones.

RESULTADOS QUE VALIDAN EL MODELO

La propuesta ya muestra resultados concretos. En poco más de dos años, BLU Capital ha consolidado cuatro empresas en mercados completamente distintos: RMB Sateci en la industria metalmecánica, Santa Natura en el rubro de bienestar y superalimentos, Productos El Cedro en alimentos saludables y Kroton en el sector de tecnología y distribución.

Estas empresas hoy venden más -algunas alcanzando ventas récord- y son más rentables que antes del ingreso de BLU Capital, pero lo más resaltante es que se han fortalecido los procesos, desarrollado capacidades internas y atraído talento que sirven de pilares para acelerar aún más este crecimiento. Además, se han restablecido relaciones con los bancos donde se habían perdido, se han abierto nuevos canales de venta, desarrollado nuevos productos, e incluso expandido hacia nuevos mercados. "Todo ello sin la necesidad de diluir a los accionistas existentes. La validación proviene del desempeño de las propias compañías y de la credibilidad que BLU Capital genera sobre los distintos stakeholders", sostiene Rosado.

Para Roca, el verdadero diferencial no está solo en los resultados, sino en la forma de alcanzarlos: "Hoy no existe en el Perú otro jugador que combine gestión operativa integral, experiencia corporativa y acompañamiento de largo plazo bajo un mandato de gestión", dice.

UNA CATEGORÍA CON ESPACIO PARA CRECER

Tras consolidar su portafolio inicial, la firma proyecta incorporar hasta dos empresas adicionales este 2026 y ampliar su propio equipo para fortalecer capacidades en gestión de talento y transformación tecnológica.

Con un modelo ya validado en distintos sectores, BLU Capital apuesta por profundizar una forma diferente de transformar empresas familiares o grupos económicos de mediana escala: asumir la gestión, ejecutar el cambio y construir organizaciones más sólidas, preparadas para competir y afrontar desafíos cada vez más exigentes.

Revistas.PeruRadio.net.pe

FOTO: ENVATO

Revistas.PeruRadio.net.pe

¿NUEVA OLA DEL DISCOUNT?

LAS TIENDAS DE DESCUENTO (*DISCOUNTERS*) EN PERÚ VIENEN ANOTANDO TASAS DE CRECIMIENTO EN SU FACTURACIÓN DE ENTRE 30% Y 40% EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. LA AGRESIVA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN LAS HA LLEVADO A SUMAR MÁS DE 1.800 LOCALES EN EL PERÚ, CON MIRAS A QUE EL CRECIMIENTO A FUTURO LLEGUE A LAS PROVINCIAS ELEVANDO LA PENETRACIÓN Y EL TICKET PROMEDIO DEL CANAL A NIVELES DE PAÍSES CON INDUSTRIAS MÁS CONSOLIDADAS.

Por **LUCERO CHÁVEZ QUISPE**

Los hábitos del consumidor peruano han cambiado significativamente en los últimos años. Uno de los más relevantes ha sido la adopción de diversas estrategias de compra en función a cada segmento de consumo, optando por precios más económicos en ciertos productos y por ítems de mayor valor o premium en otros segmentos. De hecho, Romina Lucanera, Industry Insight Manager en NielsenIQ en Perú, revela que actualmente, para realizar una compra mensual, el consumidor peruano visita cerca de cuatro canales diferentes.

En este contexto, uno de los grandes ganadores en el país ha sido las tiendas de descuento (o *discounters*), caracterizadas por sus ubicaciones convenientes y precios bajos. Estas, desde el relanzamiento de Mass —de Inretail, del grupo Intercorp— bajo su formato de *hard discount* en el 2016, han registrado un crecimiento sostenido año a año, pero han mostrado un punto de inflexión a fines del 2024. Así, el valor del mercado de los *discounters* en el Perú pasó de US$ 471,5 millones en el 2023 a US$ 898,7 millones en el 2025, según informó Euromonitor International a Forbes. Además, el crecimiento anual de la facturación de dicho mercado fue de 36% en el 2024 y de 40,2% en el 2025. Y según estimaciones de NielsenIQ, el canal ha continuado este crecimiento a doble dígito en el primer trimestre, con un avance de aproximadamente 35%.

No es una sorpresa el ritmo de expansión agresivo de este formato en las principales calles de Lima y las ciudades más grandes fuera de la capital: es posible ver dos de estas tiendas a apenas un par de cuadras de distancia, destaca Mauricio Cheng, country manager de Worldpanel by Numerator. "La capilaridad que tienen [los *discounters*] hace que su nivel de tráfico [de personas] sea importante. Además, la ecuación de valor que implica la marca propia toma un rol relevante", recalca Cheng. Para el ejecutivo, la estrategia de ofrecer un surtido de productos con marcas comerciales y marcas blancas de las tiendas de descuento está logrando un resultado positivo. Justamente, su capacidad de atracción es considerable: el 81% de los hogares peruanos compra al menos una vez al año en estos establecimientos, según Worldpanel by Numerator, mientras que NielsenIQ indica que el 53% de los peruanos acude a este canal de manera habitual.

EXPANSIÓN ACELERADA

Así, según estimaciones de Binswanger, a nivel nacional se registran más de 1.800 locales de *hard discount*, duplicando su participación frente al 2023, y la mayoría de estos locales se ubican en Lima. Y de hecho, su expansión se está volviendo transversal: está creciendo tanto en distritos de alta densidad poblacional, como en sectores consolidados de Lima Moderna y Lima Top, señala Max Medina, gerente de Investigación de Binswanger.

"La mayor concentración se observa en los distritos más poblados de Lima Este, Lima Norte y Lima Sur [...]. Es

Revistas.PeruRadio.net.pe

importante diferenciar los distritos que lideran por cantidad de tiendas de aquellos donde existe mayor competencia por nuevas ubicaciones. En el primer grupo predominan los distritos de alta población y densidad residencial. En el segundo aparecen también zonas como Surco, La Molina, San Miguel, Breña y Lince, donde el tránsito, el poder adquisitivo y la escasez de locales adecuados hacen que cada nueva ubicación sea especialmente importante", revela Medina. En ese sentido, la competencia en el mercado se ha vuelto álgida, con expansiones agresivas de jugadores locales, y el interés de actores internacionales en su ingreso al país.

El balance de los resultados de los dos principales actores del mercado *discount* en el Perú viene siendo alentador. De hecho, Juan Pablo Congote, gerente general de Tiendas 3A, de grupo AJE, señala que desde que iniciaron operaciones en junio de 2024 han logrado un avance acelerado: en noviembre de 2025 alcanzaron las 200 tiendas y, pocos meses después, superaron los 220 establecimientos, lo que demuestra que existe una demanda importante por este tipo de formatos, acota. "Nuestra proyección es mantener un crecimiento sostenido y ordenado, asegurando que cada apertura preserve los estándares de eficiencia, calidad, surtido y ahorro", cuenta el líder de la cadena con 258 tiendas ubicadas principalmente en Lima Metropolitana y el Callao.

Mientras tanto, en el caso de Mass, sus ubicaciones crecieron de 1.345 en el primer trimestre del 2025 a 1.582 en el mismo trimestre de este 2026. Además, según informó la compañía en su reporte de resultados trimestral, el crecimiento de las ventas de las mismas tiendas ajustadas de los formatos de *hard discount* de Inretail —es decir, Mass— fue de 16,6% en el primer trimestre, marcando un avance sólido. Así, el *hard discount* viene ganando participación en los ingresos del segmento de Food Retail del grupo Inretail: pasó de 20% en el primer trimestre de 2025 a 23% en el primer trimestre de este año.

¿QUÉ SON LOS DISCOUNTERS?

Esta categoría incluye tiendas minoristas de cadena que suelen tener un espacio de venta de entre 400 y 2.500 m² según Euromonitor International. Estos establecimientos se enfocan principalmente en la venta de una gama limitada de alimentos, bebidas, tabaco y productos no alimenticios a precios económicos, generalmente a través de marcas propias. Las tiendas de descuento moderado (*soft discount*) suelen ser ligeramente más grandes que las de descuento extremo (*hard discount*). Por lo general, las tiendas cuentan con entre 1.000 y 4.000 líneas de productos. Además de las marcas propias y las económicas, suelen ofrecer marcas líderes a precios rebajados. Como ejemplo de estas cadenas en Perú se encuentran Mass, Tiendas 3A y Maxi Ahorro.

FOTO: ACERVO

EL FUTURO DEL FORMATO

El canal de *discounters* tiene todavía una representación limitada en la canasta de compras del consumidor peruano. El peso de este formato dentro de la estructura total de consumo masivo oscila entre el 4% y 5% según mediciones de Worldpanel by Numerator, mientras que NielsenIQ sitúa su participación en un 7%. En este contexto, llama la atención los cambios observados en cuanto al consumo por niveles socioeconómicos (NSE): si bien el grueso se da en un NSE medio, se está observando un mayor consumo en los NSE D y E, indica Lucanera, de NielsenIQ. "Eso explica por qué la primera parte del crecimiento del *discounter* estaba enfocado en Lima, donde más del 60% [de tiendas] está ubicado en [zonas de] NSE medio y alto. Pero desde mediados del 2024, se empezó a tener más aperturas en provincias, lo que hace que se acelere su penetración en NSE predominantemente medio y bajo", agrega.

Revistas.PeruRadio.net.pe

En ese sentido, Mass tiene presencia en diversas provincias del país, capitalizando la propuesta del *hard discount* en un público cautivo. En esa línea, Congote, gerente general de Tiendas 3A, afirma que ven "una oportunidad relevante de crecimiento en el interior del país". "Existen ciudades con una alta densidad de población y consumidores que buscan opciones cercanas, confiables y accesibles para sus compras diarias. Nuestra aspiración es llevar el formato a más regiones", destaca Juan Pablo Congote. Así, el objetivo de Tiendas 3A es consolidar su presencia en Lima y avanzar progresivamente hacia nuevas ciudades del país. "Para los próximos años nos hemos trazado como prioridades fortalecer la cobertura territorial, ampliar las categorías disponibles y continuar desarrollando nuestras marcas propias", añade.

Además de la expansión territorial, los siguientes pasos de maduración para los *discounters* vienen por dos frentes: elevar el ticket de compra en estas tiendas e innovar en el mix de productos y segmentos ofrecidos por las tiendas. Por un lado, Marcela Botana, Latam Market Development Director de Worldpanel by Numerator, indica que el mercado local todavía muestra espacio de crecimiento, considerando que la penetración de los *discounters* en países como Colombia puede llegar a casi el 100% tanto por su cercanía como por sus precios y mix de productos, con un ticket promedio de compra que es un 20% mayor frente al ticket promedio general de consumo.

> **"EXISTEN CIUDADES CON UNA ALTA DENSIDAD DE POBLACIÓN Y CONSUMIDORES QUE BUSCAN OPCIONES CERCANAS, CONFIABLES Y ACCESIBLES PARA SUS COMPRAS DIARIAS. NUESTRA ASPIRACIÓN ES LLEVAR EL FORMATO A MÁS REGIONES".**
>
> **JUAN PABLO CONGOTE**
> GERENTE GENERAL DE TIENDAS 3A

Por otro lado, Romina Lucanera, de NielsenIQ, prevé que este formato de tiendas va a seguir ganando penetración en provincias en el Perú, mientras otros actores internacionales oficializan su ingreso al país. Justamente, uno de los que han mostrado interés ha sido la chilena Ahorra Food Depot, que a inicios del año pasado mencionaba al Perú dentro de su estrategia de expansión. En tanto, la cadena de *hard discount* de Cencosud, Don Salva, que acaba de inaugurar su formato en Chile este año, podría llegar al Perú luego de registrar la marca ante Indecopi hace unas semanas.

En un horizonte de largo plazo, la vocera de NielsenIQ proyecta que la innovación también provendrá de las diversas categorías ofrecidas y cambios en el formato de las tiendas. "Estamos en una instancia en donde el tipo de tienda es de formato más pequeño a nivel superficie pensando más en la proximidad, y donde no hay tanta estrategia dentro del *discounter* relacionado a temas de marketing o de planogramas. Comparando el *discounter* de Europa, que todavía faltan varios años [para llegar a esos niveles de maduración], estamos hablando de superficies más grandes, con planogramas ya hechos, y con el desarrollo de categorías con mayor valor agregado, pero eso será de cinco años en adelante", finaliza, augurando un relevante dinamismo del canal.

DEMANDA INMOBILIARIA

El formato *hard discount* mayormente se localiza en locales comerciales puerta a calle. Ante la competencia por conseguir ubicaciones estratégicas, el mercado de locales en los principales ejes comerciales tiene una tasa de vacancia cercana al 1% en promedio en Lima, siendo una de las más bajas del mercado inmobiliario, relata Max Medina, gerente de Investigación de Binswanger. "Los locales que cumplen con las condiciones requeridas de ubicación, accesibilidad, frente comercial y facilidad de abastecimiento suelen ser ocupados sin tanta demora. Además, estos operadores pueden ubicarse tanto en los principales corredores como en calles cercanas con rentas más competitivas, siempre que mantengan proximidad a su mercado objetivo", agrega.

Los *hard discount* compiten con supermercados de proximidad, tiendas de conveniencia, farmacias y restaurantes por inmuebles con características concretas de área, acceso y ubicación y esta pugna puede generar presión sobre las rentas de los mejores locales, aunque el efecto es selectivo y no generalizado en toda la ciudad, añade. Una consecuencia de esta dinámica es una profesionalización de la comercialización de locales, con más propietarios ofreciendo directamente sus inmuebles a las cadenas, y con nuevos proyectos residenciales y de uso mixto incorporando con mayor frecuencia locales comerciales adecuados para estos operadores.

Revistas.PeruRadio.net.pe

EL PESO DE LA EXPERIENCIA

LAS ESTRATEGIAS DE *USER EXPERIENCE* (UX) HAN COBRADO RELEVANCIA EN LAS EMPRESAS PERUANAS. HOY EXISTE POTENCIAL PARA QUE ESTAS SE IMPLEMENTEN O SE PROFUNDICEN EN RUBROS COMO LA EDUCACIÓN, LA LOGÍSTICA, LA SALUD, ENTRE OTRAS. TAMBIÉN HAY ESPACIO PARA QUE LA UX VAYA MÁS ALLÁ DEL CLIENTE E IMPACTE EN LA RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES.

Por **HUGO FLORES CÓRDOVA**

Escuchar y entender las necesidades de los clientes hoy es esencial para atender sus demandas, pero también para conocer sus puntos de dolor. Una estrategia que hoy resuena en las empresas que buscan lograr esa meta es la *user experience* (UX).

La UX es la experiencia que tiene un usuario o cliente cuando interactúa con un servicio, producto, aplicación o plataforma. Las empresas, justamente, implementan estrategias de UX a fin de que esos bienes sean más fáciles, seguros y útiles de usar entre sus clientes, empleados, proveedores u otros *stakeholders*. Ello, a su vez, permite una mayor retención de clientes, capacitación de nuevos consumidores, mejor clima laboral, agilidad en los procesos internos de las organizaciones, entre otros beneficios.

En el Perú, las estrategias de UX han ganado una relevancia significativa en las empresas durante los últimos años, comenta Marco Orbezo, socio de consultoría de EY Perú. Dicha dinámica, asegura, ha sido impulsada por el crecimiento del comercio electrónico, la digitalización de servicios y una mayor sofisticación de los consumidores. "Las organizaciones líderes han evolucionado desde un enfoque centrado únicamente en el diseño visual de sus aplicaciones y sitios web hacia modelos más integrales que buscan comprender las necesidades, comportamientos y expectativas de los usuarios para diseñar experiencias más fluidas y personalizadas", explica Orbezo.

Sin embargo, el nivel de madurez local de las estrategias de UX aún es heterogéneo, sostienen los expertos. Para el socio de EY Perú, mientras que sectores como banca, retail y servicios financieros ya gestionan *journeys* digitales, experiencias omnicanal y programas de mejora continua de la experiencia del cliente, muchas empresas todavía abordan la UX como una iniciativa táctica asociada a proyectos digitales específicos. "La principal oportunidad para el mercado peruano es evolucionar hacia una visión más estratégica donde la UX sea un habilitador de crecimiento, fidelización y diferenciación competitiva", afirma.

De hecho, PwC considera que, en el Perú, existen cinco niveles de adopción de las estrategias UX. De acuerdo con Maksim Mitriakovskii, gerente de Strategy en PwC Perú, esto va desde un nivel ausente (nivel 1) hasta uno transformacional (nivel 5). La mayoría de las empresas peruanas, dice el especialista, parecen estar entre los niveles 2 y 3, ya que muchas reconocen el valor de la experiencia del usuario, invierten en aplicaciones móviles, comercio electrónico, autoservicio digital y realizan mejoras sistemáticas en sus canales digitales. Sin embargo, muchas compañías todavía lo abordan de forma táctica o centrada únicamente en el diseño visual, anota. "Desde nuestra perspectiva, la evolución más relevante es el paso hacia experiencias centradas en el usuario, respaldadas por investigación, pruebas de usabilidad, analítica y mejora continua", dice Mitriakovskii.

USOS Y SECTORES

¿Quiénes se encargan de implementar la UX en las empresas peruanas? Los especialistas coinciden en que la UX es una disciplina transversal y

FOTO: ENVATO

Revistas.PeruRadio.net.pe

multidisciplinaria que no pertenece exclusivamente a las áreas de diseño o tecnología. "Por el contrario, requiere colaboración entre negocio, producto, tecnología y operaciones bajo un enfoque integrado. No obstante, típicamente participan áreas como estrategia, marketing, gestión de productos digitales, desarrollo tecnológico y transformación digital", reconoce Mitriakovskii.

En esa misma línea, Orbezo sostiene que las organizaciones más avanzadas han comenzado a integrar estas capacidades de UX de manera transversal, involucrando también áreas como operaciones, analítica de datos, desarrollo de productos y recursos humanos. El objetivo, detalla, es asegurar que la experiencia sea consistente en todos los puntos de contacto, tanto físicos como digitales.

¿Qué rubros aplican más estas estrategias en el Perú? Según Orbezo, los sectores que muestran una mayor adopción de UX en Perú son banca, servicios financieros, retail, comercio electrónico, telecomunicaciones y seguros. "Estas industrias compiten en mercados altamente dinámicos donde la experiencia del cliente se ha convertido en un factor clave de diferenciación, generando impactos directos en adquisición, retención y rentabilidad. Por ello, han invertido de manera continua en el rediseño de aplicaciones, procesos y canales digitales", señala.

El socio de EY Perú también destaca que consumo masivo y *marketplaces* digitales han acelerado significativamente sus inversiones en diseño centrado en el usuario. "Casos recientes muestran cómo organizaciones peruanas están utilizando enfoques de UX y *consumer experience* (CX) para rediseñar ecosistemas digitales, mejorar la experiencia de proveedores y distribuidores, y construir propuestas de valor más relevantes para distintos segmentos de clientes", explica.

Mitriakovskii añade que las estrategias de UX son ampliamente utilizadas en apps de delivery y plataformas de servicios bajo demanda, enfocadas en reducir fricciones y mejorar la

Revistas.PeruRadio.net.pe

navegación. También indica que empresas de seguros, telecomunicaciones y centros comerciales están fortaleciendo las experiencias omnicanal, el autoservicio y los canales digitales de atención.

MANEJO LOCAL

Un ejemplo de los resultados positivos que tiene trabajar el UX en los servicios lo tiene la Universidad Norbert Wiener. Adriana Talavera, directora general de Servicios Universitarios de esta entidad educativa, señala que ellos han implementado una metodología propia que integra principios de Design Thinking, Doble Diamante, Service Design y Lean UX (un proceso de diseño centrado en el usuario).

Bajo este modelo, la universidad, dice Talavera, ha sacado adelante proyectos estratégicos que priorizan el proceso de matrícula, el *on-boarding* de nuevos ingresantes y los procesos con los que el estudiante convive a diario y que hoy espera resolver a un solo clic: intranet, trámites del estudiante y App Mi Wiener. "Como resultado de este enfoque, incrementamos en más del 50% la satisfacción de los estudiantes con los canales digitales intervenidos, reducimos en 30% los tiempos del proceso de matrícula y de asistencia presencial, y aumentamos el alcance del uso del App Mi Wiener en más del 200%", destaca la directora general de Servicios Universitarios de la Universidad Norbert Wiener.

Otro ejemplo llamativo es Apparka, la red de playas y estacionamientos. La estrategia de esta compañía se basa en dos pilares: la estandarización del servicio y la incorporación de soluciones tecnológicas orientadas a mejorar la experiencia del cliente, dice Ernesto Maldonado, gerente comercial y de desarrollo de Apparka.

A nivel operativo, la empresa revisa permanentemente protocolos de atención, guiones de interacción y procesos asociados a las distintas situaciones que pueden presentarse durante el servicio. Asimismo, desarrolla programas de capacitación y certificación para sus empleados, lo que, según Maldonado, asegura una atención homogénea y de alta calidad en toda su red de operaciones. "En paralelo, hemos incorporado herramientas y soluciones tecnológicas que permiten hacer más simples y ágiles los procesos para nuestros usuarios, siempre buscando adaptarnos a sus necesidades y expectativas", añade el ejecutivo.

Estas iniciativas han contribuido a que la empresa reduzca en un 60% los tiempos de pago mediante herramientas digitales e incrementado la adopción de sus canales de autoservicio en un 41,7%, pasando de 314.200 usuarios en diciembre de 2024 a 445.110 usuarios en diciembre de 2025. Este crecimiento, afirma Maldonado, refleja una preferencia de los usuarios por experiencias más ágiles, seguras y eficientes.

> **"LA CONVERGENCIA ENTRE *CUSTOMER EXPERIENCE* (CX) Y *EMPLOYEE EXPERIENCE* (EX) SERÁ UNA DE LAS TENDENCIAS MÁS RELEVANTES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS".**
>
> **MARCO ORBEZO**
> Socio de consultoría de EY Perú

OPORTUNIDADES

Pese a su uso heterogéneo, la UX puede ser aprovechada por más actividades productivas a nivel local. Según Maksim Mitriakovskii, de PwC Perú, las mayores oportunidades de crecimiento para la UX están en los sectores salud, logística, construcción y manufactura, así como en procesos internos relacionados con la experiencia del colaborador. "PwC ha identificado un fuerte potencial en accesibilidad digital, diseño inclusivo y experiencias impulsadas por inteligencia artificial (IA), donde las organizaciones deberán diseñar interacciones más transparentes, confiables y adaptadas a las necesidades cambiantes de los usuarios", dice el especialista.

Por su lado, Orbezo ve oportunidades de crecimiento de la UX en sectores que históricamente han puesto más énfasis en la eficiencia operativa que en la experiencia de sus usuarios. Entre ellos destaca salud, educación, sector público, industria, logística y servicios B2B. En estos ámbitos, afirma, todavía existen numerosos procesos complejos, fragmentados o poco digitalizados que generan fricción y representan una importante oportunidad para aplicar principios de diseño centrado en las personas.

El socio de EY Perú señala que el enfoque UX puede expandirse más allá de la relación con clientes externos. "Áreas como recursos humanos, compras, *supply chain*, finanzas y centros de servicios compartidos están comenzando a aplicar los mismos principios para mejorar la experiencia de colaboradores, proveedores y socios estratégicos. Esta convergencia entre *customer experience* (CX) y *employee experience* (EX) será una de las tendencias más relevantes en los próximos años", finaliza.

Revistas.PeruRadio.net.pe

2026

Forbes
Iconoclast
50

Por **ALICIA PARK**

LIDERAZGO FEMENINO REINVENTADO

Revistas.PeruRadio.net.pe

Luana Lopes Lara. Foto: Alexander Karnyukhin, para Forbes; **Gwynne Shotwell.** Foto: Ángel García / Bloomberg

En 2023, Luana Lopes Lara, exbailarina profesional y graduada del MIT, que había trabajado como operadora de fondos de cobertura en Citadel Securities, le propuso a su amigo de la universidad y cofundador, Tarek Mansour, demandar al gobierno. Cuando comunicaron la noticia a sus inversores, todos se opusieron. Pero no importó. A finales de año, Kalshi, un mercado de predicciones con sede en Nueva York, demandó a la Comisión de Comercio de Futuros de Productos Básicos (CFTC), desafiando a los reguladores que habían rechazado su solicitud para permitir que los usuarios comunes apostaran sobre el resultado de las elecciones políticas. Meses antes de las elecciones presidenciales de 2024, Kalshi ganó el juicio, convirtiéndose en la primera empresa, en más de un siglo, en ofrecer contratos electorales legales en Estados Unidos.

Más que nunca, las mujeres impulsan grandes cambios en la tecnología, los medios de comunicación y los mercados. No todas ostentan el título de CEO, pero, sin duda, son las destacadas en sus respectivos campos.

La convicción de Lopes Lara dio sus frutos. Las elecciones de 2024 marcaron un punto de inflexión para los mercados de predicción, catapultando hacia el gran público un experimento que antes era marginal, apreciado por académicos y entusiastas de las criptomonedas. Hoy, Lopes Lara, directora de Operaciones de Kalshi, es la mujer multimillonaria más joven de Estados Unidos que ha forjado su propia fortuna al frente de una firma que genera ingresos anuales de 1.500 millones

Revistas.PeruRadio.net.pe

de dólares, permitiendo a los usuarios apostar en resultados de eventos deportivos, cultura pop, política y más. Mansour y ella (cada uno con una participación estimada del 12% en Kalshi, hoy valorada en 22.000 millones de dólares) poseen una fortuna de 2.600 millones cada cual, y cumplieron 30 años en mayo: son los miembros más jóvenes de la lista inaugural "Iconoclast 50", de Forbes.

Lopes Lara es una de las 10 mujeres que figuran en dicha lista. La mitad ellas, de quienes se dice que están cambiando las reglas del juego, como MacKenzie Scott y Melinda French Gates, son reconocidas por donar su dinero y generar un gran impacto (algunas, junto con sus esposos). La lista incluye, asimismo, a la multimillonaria Gwynne Shotwell, directora de Operaciones de SpaceX, quien es la fuerza impulsora detrás de Elon Musk, que ha llevado la compañía hacia una salida a bolsa que podría valorarla en más de 1,5 billones de dólares.

En industrias de medios de comunicación y entretenimiento, las mujeres también están forjando sus propios caminos, revolucionando el *statu quo* y acumulando riquezas en el proceso. Hace 36 años, en 1990, cuando Forbes llevó a Madonna en su portada, preguntándole si era "la mujer de negocios más inteligente de Estados Unidos", la estrella del pop y sus representantes no querían tener nada que ver con la revista de negocios. Hoy, estrellas como Taylor Swift y Beyoncé Knowles-Carter son veneradas por su perspicacia para los negocios y no tienen reparos en demostrarlo.

MUJERES DE CUALIDADES EXCEPCIONALES

Si hay una cualidad sobresaliente entre las mujeres de "Iconoclast 50", es su atención al detalle y su dominio de la multitarea. En la oficina de Kalshi, en Manhattan, la directora de Operaciones, Lopes Lara, y Mansour, se sientan en sendos escritorios, uno frente al otro, junto a sus empleados. El director ejecutivo, Mansour, se encarga de la vida externa de la empresa, incluyendo los medios de comunicación, los inversores, las políticas y la estrategia de alto nivel. Lopes Lara, quien se describe a sí misma como introvertida y la más disciplinada y organizada de los dos, dirige el día a día. "Puedo hacer muchas cosas, pero no al 100%. Él puede hacer una sola cosa... al 100%", dice, y añade que, en un día cualquiera, puede estar alternando entre ingeniería, diseño, marketing, desarrollo de mercado, atención al cliente y asuntos legales.

Según John Wang, jefe de Criptografía de Kalshi, Lopes Lara es quien mantiene todo bajo control. "Es como una directora de orquesta", añade, describiendo su habilidad para reunir a las personas adecuadas en el momento preciso, asegurándose de que nadie se distraiga y que todos estén coordinados. "Es como si pudiera hacer malabares con 100 pelotas a la vez, sin que se le caiga ninguna".

Para una empresa que avanza a ritmo vertiginoso, Lopes Lara se encarga de que nada la ralentice. Por ejemplo, cuando Kalshi tuvo que reconstruir el software que recibe y

Beyoncé. Foto: Justin Sullivan / Getty Images

Revistas.PeruRadio.net.pe

LOPES LARA AFIRMA QUE QUIERE QUE KALSHI SE CONVIERTA EN LA MAYOR BOLSA DE VALORES DEL MUNDO.

gestiona los pagos de los usuarios, ella elaboró un plan, guiando a los equipos de Ingeniería, Producto y Diseño para terminar en solo dos días lo que normalmente llevaría semanas. "Fue impresionante verlo", dice Wang. "Tiene una mentalidad muy práctica y un gran sentido de la urgencia".

Hoy, unos 150 empleados le reportan a ambos, siendo Lopes Lara quien gestiona directamente su productividad diaria. "El domingo es el día más ajetreado para mí", comenta, señalando que es entonces cuando establece los objetivos semanales que cada equipo debe alcanzar. Parte de su trabajo consiste en guiar e impulsar a todos a dar lo mejor de sí. La otra parte es marcar la pauta para el personal de Kalshi. De domingo a viernes, suele ser la primera en llegar a la oficina y la última en irse, saliendo casi a medianoche algunas veces.

Lopes Lara afirma que quiere que Kalshi se convierta en la mayor bolsa de valores del mundo y, a pesar de los desafíos legales y regulatorios, muchos de los actores más influyentes del sector financiero incluidos en la lista "Iconoclast 50", de Forbes, coinciden con ella.

Vlad Tenev, fundador y director ejecutivo de Robinhood, declaró, en conversacion telefónica, sobre los resultados en febrero: "Estamos solo al comienzo de un superciclo en los mercados de predicción, que podría generar billones de dólares en volumen anual, con el tiempo" (Robinhood comenzó a ofrecer a sus usuarios los mercados de predicción de Kalshi en abril de 2025).

Asimismo, Susquehanna International Group, de Jeff Yass, se convirtió en el primer creador de mercado de Kalshi y lleva tiempo defendiendo las ventajas de los mercados de predicción. Incluso el presidente Donald Trump ha sido uno de sus defensores más acérrimos, y su administración demandó, en abril, a tres estados que pretendían clasificar los mercados de predicción como juegos de azar (su hijo, Donald Trump Jr., es asesor estratégico de Kalshi).

Por su parte, aunque Gwynne Shotwell, de SpaceX, no ostenta el cargo de directora ejecutiva en la empresa de cohetes de Elon Musk en el sur de Texas, lleva casi dos décadas al frente de la compañía privada más valiosa del mundo, combinando su formación en Ingeniería con su talento para las ventas y el desarrollo de negocios, Shotwell dirige las operaciones de SpaceX desde 2008. En este sentido, la compañía está creando una economía totalmente nueva en el espacio exterior, al reducir drásticamente el costo y aumentar la frecuencia de lanzamiento de cohetes.

Manteniendo un perfil bajo a lo largo de los años, Shotwell ha acallado, simplemente con resultados, a los críticos que, en su día, se burlaron de las ambiciones extraterrestres de Musk. Ahora, las mayores empresas e inversores compiten por las oportunidades que SpaceX ha hecho posibles, incluida la construcción de centros de datos de IA en el espacio.

HISTORIAS DE DISCIPLINA

Ese historial refleja la disciplina de Shotwell y su insistencia en una cultura exigente, con poca tolerancia a los fallos. Laura Crabtree, quien trabajó en SpaceX como ingeniera de 2009 a 2020, recuerda que Shotwell recorría las instalaciones con frecuencia, manteniendo a todos en vilo. En una ocasión, Crabtree estaba trabajando en el Centro de Control de Misiones, cuando Shotwell se le acercó y le preguntó: "¿Seguimos siendo tan meticulosos con nuestras operaciones? ¿Nos estamos confiando demasiado?". Era así todos los días, según contó Crabtree a Forbes: "Tenías que estar alerta. Tenías que estar pendiente".

Aunque no es muy conocida fuera de su sector, Shotwell ha sido descrita durante mucho tiempo como el nexo entre Musk y el resto del equipo. No

Revistas.PeruRadio.net.pe

solo exige que los equipos de toda la organización rindan cuentas por los resultados, sino que también ha conseguido oportunidades que antes se consideraban imposibles, como obtener la aprobación de los reguladores para lanzar cohetes de SpaceX con una frecuencia que duplicaba, e incluso triplicaba, la producción combinada de todos los demás fabricantes de cohetes estadounidenses. "Gwynne parece la orquestadora dentro de la pista del circo, haciendo girar los platos y manteniendo todos los elementos en equilibrio", declaró Martin Halliwell, exdirector de Tecnología de la empresa de satélites SES, al *Los Angeles Times,* en 2024.

"Lo más importante de mi trabajo es mantener a mis 23.000 empleados concentrados en su excelente labor diaria", declaró Shotwell a la revista *Time* en marzo. "Quizá mi mayor contribución, además de generar ingresos, sea mantener a todos [...] lejos de las distracciones".

En conclusión, Lopes Lara y Shotwell dirigen, tras bambalinas, las firmas tecnológicas más exitosas de la actualidad, mientras que Taylor Swift, Beyoncé y J. K. Rowling, también figuras de "Iconoclast 50", están reescribiendo las reglas que rigen los medios y el entretenimiento en algunos de los escenarios más importantes del mundo.

RECOMENZAR

En 2020, Swift empezó a regrabar sus primeros seis álbumes, tras perder los derechos de transmisión originales a manos de inversores. Sus fans abandonaron las grabaciones antiguas y escucharon en *streaming* su música reeditada. En mayo de 2025, usó las ganancias de su gira "Eras Tour", para recuperar esos derechos de Shamrock Capital por unos 360 millones de dólares. Swift es la artista femenina mejor pagada del mundo, con una fortuna estimada en 2.000 millones de dólares.

Taylor Swift. Foto: Frazer Harrison / Getty Images

De manera similar, Beyoncé Knowles-Carter, la segunda artista femenina con mayores ingresos, construyó su fortuna de 1.000 millones de dólares gracias a una apuesta que hizo hace más de una década, al fundar Parkwood Entertainment para gestionar su propia carrera, en lugar de firmar con compañías de representación ya establecidas. "Quería ser una figura influyente, tener mi propio imperio y demostrar a otras mujeres que, cuando llegas a este punto de tu carrera, no tienes que firmar con nadie más, ni compartir tu dinero, ni tu éxito: lo haces tú misma", dijo en una entrevista de 2013.

En diciembre último, Beyoncé se convirtió en multimillonaria, tras el éxito sin precedentes de su gira "Cowboy Carter", que recaudó más de 400 millones de dólares. J. K. Rowling también se reincorporó al club de los multimillonarios en mayo de 2025, casi tres décadas después de la publicación original de *Harry Potter y la piedra filosofal*, gracias, en parte, a un lucrativo contrato para una serie con HBO. Este acuerdo, valorado en unos 5.000 millones de dólares, revitaliza la franquicia de Harry Potter y supone una gran ganancia para Rowling.

Revistas.PeruRadio.net.pe

EL CISMA DEL COMPRADOR

¿QUIÉN ELIGE UN PRODUCTO

Y QUIÉN LO PAGA? YA PUEDEN SER DOS: UNA PERSONA Y EL AGENTE DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL QUE DECIDE EN SU NOMBRE, ATENTO A LOS DATOS VERIFICABLES, MÁS QUE AL RELATO DE UNA MARCA.

Revistas.PeruRadio.net.pe

En São Paulo, una clienta le pide unos audífonos a la *influencer* virtual Lu, de Magazine Luiza, a través de WhatsApp. Recibe una recomendación, paga con Pix y rastrea el envío sin salir nunca del chat. En Colombia, los algoritmos de Mercado Libre deciden, entre miles de pymes que han elegido, cuáles productos aparecen, en qué orden y a qué precio, antes de que ningún comprador mire nada. Lo que en los centros tecnológicos del norte se discute como un escenario por venir, en América Latina ya es rutina.

Estas escenas comparten algo que el comercio no había conocido en un siglo. Durante todo ese tiempo, elegir y comprar fueron un mismo acto realizado por una misma persona: quien deseaba un producto era quien lo pagaba. Esa unidad se partió. Ahora el comprador se desdobló en dos: un ser humano que conserva el gusto, la preferencia y la intención, y un agente de inteligencia artificial (IA) que ejecuta la transacción en su nombre. A esa fractura la llamamos "el Cisma del comprador".

Los dos lados deciden de modo diferente. Al ser humano lo persuaden el relato, la imagen y la confianza acumulada de una marca; al agente lo convence la verdad estructurada: precio, procedencia, disponibilidad y fiabilidad; lee los datos, no la campaña.

La consecuencia de esta situación incomoda a casi todas las empresas: lo que aprendieron a hacer (seducir a la persona en el momento de elegir) se vuelve invisible para el sistema que ahora elige en su lugar. La pregunta que organiza la próxima década del marketing ya no es si una marca es persuasiva, sino si es seleccionable. La mayoría todavía no sabe responderla.

TRES FUERZAS QUE DESGARRAN EL COMERCIO

Entrando en detalle, el Cisma no es un fenómeno de superficie; lo empujan tres fuerzas estructurales. La primera es el consumo delegado: la recompra automática, la comparación y la selección están migrando de la atención humana a la ejecución agéntica.

LOS DOS LADOS DECIDEN DE MODO DIFERENTE. AL SER HUMANO LO PERSUADEN EL RELATO, LA IMAGEN Y LA CONFIANZA ACUMULADA DE UNA MARCA; AL AGENTE LO CONVENCE LA VERDAD ESTRUCTURADA: PRECIO, PROCEDENCIA, DISPONIBILIDAD Y FIABILIDAD; LEE LOS DATOS, NO LA CAMPAÑA.

La segunda es el surgimiento del portal de acceso algorítmico: el punto en el que un consumidor solía encontrarse con una marca queda reemplazado por una capa de agentes que decide qué se muestra. Rappi, presente en nueve países de la región, es un caso a la vista: el algoritmo otorga visibilidad a restaurantes, farmacias y tiendas, y la marca que no se optimiza para ese algoritmo es invisible para millones, al margen de su calidad o de su inversión en medios. Las marcas ya no compiten por la atención humana, sino por la selección en un estrato que el ser humano nunca ve ni verá.

La consecuencia más profunda de esa puerta de acceso es una silenciosa inversión del poder. Durante un siglo, la marca fue dueña de la relación y alquilaba atención a los medios. En el comercio agéntico, el agente es dueño de la relación y alquila consideración a las marcas que superan su umbral. Una empresa puede ser excelente, confiable y querida por los humanos que fijan las preferencias y, aun así, nunca llegar al conjunto de opciones que el agente considera, porque ese umbral se mide con criterios que la marca ni ve ni controla. La respuesta no es marketing más ruidoso:

Revistas.PeruRadio.net.pe

es hacerse legible para el guardián mucho antes de llegar a esa puerta.

La tercera fuerza es el colapso de la lógica de canales: de la omnicanalidad a la opticanalidad y luego al "solocanal", donde la marca interactúa con el cliente a través de una única interfaz algorítmica que a menudo no controla. El catálogo de WhatsApp y el *chatbot* que gestiona el pedido desde el primer mensaje hasta la entrega son ya el solocanal más extendido de la región. A todo esto lo llamamos *a-commerce*, el entorno operativo de la próxima etapa.

LOS TRES NUEVOS ALFABETOS

Por años, dos siglas organizaron el marketing: B2C, una empresa le vende a un consumidor; B2B, una empresa le vende a otra. Sobre ellas se construyó todo, de las 4P de McCarthy a la centralidad en el cliente de Kotler, y su núcleo sigue siendo válido. Lo que el Cisma agrega son tres configuraciones nuevas, que conviven en distintos segmentos y avanzan a velocidades diferentes.

La primera es B2A (empresa a agente), que aparece cuando una organización interactúa, no con un cliente humano sino con un agente de IA instruido según preferencias preestablecidas. Aquí ganar depende menos de la persuasión ante las personas que de la selección por sistemas que optimizan la claridad, la certeza y la facilidad de ejecución. Por eso, una nueva disciplina está desplazando a la que organizó los últimos 20 años del marketing digital: la optimización para motores de búsqueda (SEO o *search engine optimization*) enseñó a las marcas a ser encontradas por humanos que escriben consultas; la optimización de la intención del agente (AIO, *agent intent optimization*) es su sucesora, y busca que la marca sea comprendida y elegida por los sistemas que ahora deciden en nombre del ser humano. No es un refinamiento del SEO, sino una reorientación:

UNA EMPRESA PUEDE SER EXCELENTE, CONFIABLE Y QUERIDA POR LOS HUMANOS QUE FIJAN LAS PREFERENCIAS Y, AUN ASÍ, NUNCA LLEGAR AL CONJUNTO DE OPCIONES QUE EL AGENTE CONSIDERA.

de ganar atención a ganar un lugar en un conjunto de opciones que se decide fuera del alcance del usuario.

La segunda configuración es A2C (agente a consumidor), donde la empresa despliega IA para tratar con un consumidor humano a través de un estilista o *influencer* virtual, y el *chatbot* o el motor de recomendación. El comercio conversacional que resuelve la compra entera dentro de WhatsApp es A2C en su forma más visible. Nubank lleva el caso aun más lejos: 131 millones de clientes en Brasil, México y Colombia atendidos por interfaces casi enteramente agénticas, sin sucursales ni fuerzas de ventas. El riesgo es que un sistema A2C concentrado en cerrar la venta, sin atender a las dimensiones emocionales del vínculo, acelere las transacciones mientras mina la confianza.

Revistas.PeruRadio.net.pe

La tercera, A2A (agente a agente), ocurre cuando el sistema del comprador y el del vendedor cierran operaciones sin intervención humana significativa: la publicidad programática lleva años en esa lógica, y las plataformas donde los sistemas de compras hablan directamente con los de proveedores son la próxima frontera.

POR QUÉ LA MAYORÍA NO ESTÁ PREPARADA

Si la mayoría todavía no sabe si es seleccionable, es porque la conversación en los directorios gira en torno a la pregunta equivocada: ¿Conviene adoptar las plataformas agénticas o resistirlas? O cuando la urgencia es de identidad: ¿Cuál es la razón de existir de una organización cuando la fricción desaparece? Históricamente prosperaron sobre tres ventajas: la asimetría de información, la agrupación por conveniencia y el vínculo emocional, y el comercio agéntico socava las tres.

La Matriz de Preparación Empresarial para la IA, desarrollada con Philip Kotler y Paolo Taticchi, ubica a las organizaciones según la madurez operativa de la IA y la preparación del modelo de negocio.

La posición más peligrosa es la Ilusión de Eficiencia: empresas que invirtieron en operaciones basadas en IA sin preguntarse si el modelo que esas operaciones ejecutan sigue alineado con el mercado, porque la eficiencia a veces amplifica una dirección que puede no ser la válida.

El paso no será homogéneo en América Latina, donde casi la mitad de los trabajadores se desempeña en la economía informal (un 47,6%, según la OIT, datos de 2024), los agentes de IA necesitan datos estructurados e historiales verificables para funcionar, y los modelos anclados en la informalidad enfrentarán obstáculos que el marco global no contempla.

Para las marcas aspiracionales, el *a-commerce* no pide permiso:

Giuseppe Stigliano

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por Thinkers50 como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.

Paul Accornero

Ha sido director comercial global (Group CCO) del Grupo De'Longhi, liderando operaciones multimillonarias en más de 120 mercados. Es el arquitecto de The Shopper Schism y el primero en definir el *agentic commerce* como disciplina académica. Autor de *The Algorithmic Shopper* (St. Martin's Press, 2027), es profesor invitado en Harvard y ha escrito extensamente sobre el tema.

Si no se hacen legibles, terceros las describirán y recomendarán con un esquema ajeno, y esa pasividad equivale a entregar la narrativa. La salida se ordena en tres capas: una legible por agentes para el descubrimiento, una curada por humanos que proteja la formación del deseo y un agente transaccional que cierre la compra, una vez formado ese deseo.

LA POSICIÓN MÁS PELIGROSA ES LA ILUSIÓN DE EFICIENCIA: EMPRESAS QUE INVIRTIERON EN OPERACIONES BASADAS EN IA SIN PREGUNTARSE SI EL MODELO QUE ESAS OPERACIONES EJECUTAN SIGUE ALINEADO CON EL MERCADO, PORQUE LA EFICIENCIA A VECES AMPLIFICA UNA DIRECCIÓN QUE PUEDE NO SER LA VÁLIDA.

Revistas.PeruRadio.net.pe

TRES PRINCIPIOS RECTORES

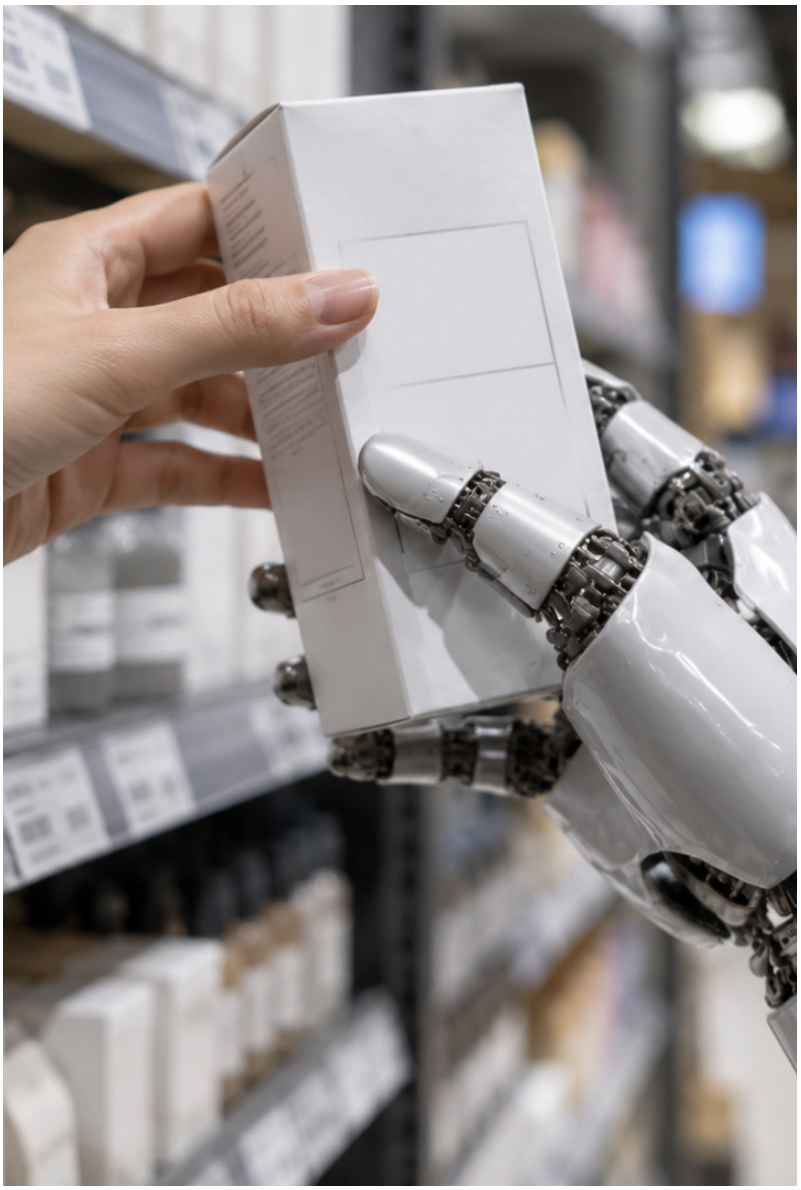
Ser seleccionable se trabaja sobre tres principios. El primero es distinguir entre lo que la IA debe optimizar y lo que debe proteger: Para las categorías funcionales, la fricción es desperdicio; para las aspiracionales, la fricción es el mecanismo con que se construye el deseo. Una organización que no sepa responder esto segmento por segmento no sobrevivirá a la transición con su valor *premium* intacto.

El segundo es hacer que la diferenciación sea expresable en lenguaje de máquina. Cuatro propiedades deciden si un agente puede seleccionar a una marca: la calidad del dato, ¿la verdad sobre el producto es limpia, completa y consistente en cada fuente que un agente lee? La descubribilidad, ¿puede un agente encontrarla e interpretarla, o es invisible para la capa que media la demanda? La claridad decisional, al compararla con alternativas, ¿encuentra una razón inequívoca para elegirla? Y la fiabilidad de entrega, porque el agente aprende de los resultados y va degradando lo que decepciona, ¿se cumple la promesa en la ejecución? En este sentido, una marca fuerte en persuasión humana pero débil en estas cuatro verá caer su cuota sin advertir jamás el momento en que la perdió.

El tercero es tratar la capa de agentes como un punto de contacto de marca, tan relevante como un escaparate o una conversación de ventas: la calidad de la información que los agentes portan sobre una empresa es una decisión de gestión de marca, no de tecnología de la información.

EL PRIMER PASO

Por lo tanto, comprender el paso de B2B y B2C a B2A, A2C y A2A no consiste simplemente en adoptar una nueva terminología. Se trata de una reorganización



estructural de cómo se crea, se comunica y se captura valor. Las marcas que lo entiendan pronto no solo sobrevivirán a la transición: ayudarán a definir cómo será el comercio al otro lado del Cisma.

Si una marca se encuentra ante esta disyuntiva, antes de hacer cualquier cosa, conviene sentar en la misma mesa a quienes representan las tres fuentes de ventaja en la nueva economía: el conocimiento del cliente, el control de los datos y la responsabilidad sobre los resultados del negocio. La conversación debería girar en torno a una única pregunta: ¿En qué partes del negocio el comprador ya no es necesariamente el cliente?

Responder a esta incógnita exigirá honestidad intelectual y la disposición a cuestionar supuestos profundamente arraigados. El costo de empezar es pequeño, pero el de esperar puede ser estructural.

Y, para cerrar, una pregunta para las empresas: ¿De qué lado del Cisma están construyendo?

Revistas.PeruRadio.net.pe

El talento que construirá el Perú del futuro está en la escuela,

las oportunidades TAMBIÉN.

En **Enseña Perú** trabajamos desde hace 17 años para que cada estudiante tenga la oportunidad de aprender, descubrir sus talentos y hacer realidad sus sueños desde las aulas.

Sabemos que lograrlo es posible:

Se duplicó el porcentaje de estudiantes que comprenden lo que leen y el de quienes resuelven problemas matemáticos casi se triplicó.

Fuente: evaluación del Programa de Liderazgo y Programa ¡Qué Maestro! de Enseña Perú (2025).

En Áncash, los estudiantes cuentan con 2 años más de aprendizaje frente a sus pares sin intervención.

Fuente: evaluación de impacto de la Universidad del Pacífico sobre Efecto Áncash, iniciativa de Antamina, Wheaton Precious Metals, Franco Nevada y Enseña Perú (2020).

En Ascope, el porcentaje de estudiantes de 2.° de primaria que comprenden lo que leen se quintuplicó.

Fuente: evaluación censal local sobre la intervención impulsada por Cartavio Rum Company, Asociación IF, Instituto Natura, Casa Grande, Cartavio, Chiquitoy y Enseña Perú (2024).

Nuestro impacto este 2026

13	+30,000	347	+1,000
regiones	estudiantes acompañados	instituciones educativas	docentes, profesionales y directivos forman parte de nuestros programas

Únete a nuestro movimiento para que más estudiantes aprendan, desarrollen sus talentos y hagan realidad sus sueños.

enseña perú

Parte de la red:

Teach For All
A Global Network

www.ensenaperu.org @ensenaperu

Revistas.PeruRadio.net.pe

América Latina avanzó rápido, aunque de forma dispareja, en el acceso a servicios financieros. Transformar esa puerta de entrada en **un puente firme** hacia el crecimiento con equidad es el verdadero examen de la región.

INCLUSIÓN A CRÉDITO

Por **ALFREDO CALVO**

Revistas.PeruRadio.net.pe

En la última década, América Latina ha logrado avances importantes en inclusión financiera, aunque de manera desigual. La tenencia del porcentaje de adultos que tienen una cuenta en banco, institución financiera o proveedor de dinero móvil en la región pasó del 39% en 2011 al 54% en 2017, y a cerca del 70% en 2024, según la base de datos "Global Findex 2025" del Banco Mundial. El dinero móvil, en paralelo, saltó del 22% al 37% entre 2021 y 2024. La expansión de cuentas digitales, pagos electrónicos, transferencias gubernamentales y billeteras digitales ha permitido que millones de personas se integren al circuito formal. Sin embargo, el verdadero reto apenas comienza. No basta con abrir cuentas; lo relevante es transformar ese acceso inicial en crédito sostenible que impulse micronegocios y mejore el nivel socioeconómico de las familias.

La tarea es compleja en una región marcada por ciclos económicos volátiles, porque las poblaciones de menores ingresos y las micro y pequeñas empresas suelen ser las más afectadas durante los procesos recesivos. Cuando los bancos expanden rápidamente el crédito hacia sectores históricamente desatendidos, los incumplimientos aumentan y se disparan los índices de morosidad. A esto se suman obstáculos estructurales, como la informalidad laboral, la falta de educación financiera, instituciones débiles y bajos ingresos. Además, muchos hogares y empresas (que aún están fuera del sector financiero) carecen de activos que puedan usar como garantía, lo que limita su acceso al financiamiento. En conjunto, estos factores restringen tanto la demanda como la oferta de servicios financieros.

Revistas.PeruRadio.net.pe

UN BUEN INDICADOR PARA MEDIR LA PROFUNDIDAD FINANCIERA ES LA RELACIÓN ENTRE EL CRÉDITO DISPONIBLE PARA EL SECTOR PRIVADO Y EL PRODUCTO INTERNO BRUTO.

Un buen indicador para medir la profundidad financiera es la relación entre el crédito disponible para el sector privado y el producto interno bruto (PIB). En este terreno, América Latina muestra un rezago marcado frente a otros mercados emergentes: el crédito al sector privado apenas supera el 50% del PIB regional, frente a niveles entre 150% y 200% en Asia Oriental, y entre 85% y 90% en la Unión Europea. Superar esa distancia tendría efectos directos en el desarrollo y la equidad: mayor crecimiento económico, más resiliencia frente a la volatilidad y sociedades con oportunidades más balanceadas.

Por lo tanto, la banca de desarrollo juega un papel clave en este proceso, porque, a través de esquemas de garantías y mecanismos de apoyo, puede reducir el riesgo para las instituciones financieras y facilitar el crédito a quienes han quedado al margen. Más que discutir si los bancos "quieren" o "no quieren" prestar, el desafío es aprovechar la tecnología, los pagos digitales, los datos transaccionales y las experiencias exitosas de otros mercados emergentes para ampliar el acceso sostenible al crédito y promover un crecimiento más sólido y equitativo en América Latina.

LECCIONES DE INDIA: CLAVES PARA ACELERAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA REGIONAL

"La experiencia de India muestra que la inclusión financiera masiva es posible cuando se combina innovación tecnológica, identidad digital y voluntad política", señala Cynthia Cohen Freue, experta en gestión de riesgos y socia directora en Credit Insights Advisory. "Para América Latina, donde persisten brechas de acceso y retos estructurales, este modelo ofrece aprendizajes valiosos: simplificar los requisitos de apertura de cuentas, aprovechar la penetración móvil y utilizar la infraestructura financiera para canalizar políticas públicas de manera más transparente y eficiente", agrega. Adaptar estas prácticas al contexto regional aceleraría la integración económica, convirtiendo la inclusión financiera en un motor de desarrollo con equidad.

En este contexto, India es uno de los casos más emblemáticos de inclusión financiera masiva para tener en cuenta. Durante décadas, millones de personas (especialmente en zonas rurales y de bajos ingresos) quedaron fuera del sistema financiero por falta de documentos, distancia a sucursales y altos costos. "Todo cambió en 2014, cuando el gobierno lanzó el programa Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana, cuyo objetivo era que cada familia tuviera al menos una cuenta bancaria", explica la experta. "Se simplificaron requisitos, se eliminaron costos mínimos y se desplegaron campañas masivas de bancarización", cuenta.

Cohen Freue añade que "el modelo se apoyó en una arquitectura que considera cuentas bancarias, identidad digital biométrica y telefonía móvil. Esto otorgó una identidad digital única a más de 1.000 millones de personas, mientras que la expansión de teléfonos móviles y el sistema de pagos instantáneos (UPI, por sus siglas en inglés) transformaron la manera de enviar dinero y realizar pagos cotidianos", dice. "Pero el gran punto de inflexión llegó cuando el gobierno comenzó a usar esta infraestructura para canalizar subsidios, pensiones y salarios públicos directamente en cuentas vinculadas a la identidad digital". Esto generó incentivos concretos para que millones de personas utilizaran el sistema financiero.

"Aunque hubo desafíos (conectividad, educación financiera, privacidad y ciberseguridad), el impacto fue transformador: desde 2014 se han abierto más de 500 millones de cuentas bancarias, y UPI convirtió a India en uno de los mercados de pagos digitales más grandes del mundo", explica Cohen Freue. "La combinación de identidad digital, pagos instantáneos y bancarización masiva redujo la dependencia del efectivo, formalizó parte de la economía y fortaleció el ecosistema fintech del país", puntualiza.

TECNOLOGÍA Y DATOS: MOTORES DE LA PRÓXIMA ETAPA DE TRANSFORMACIÓN

Si bien el caso de India muestra cómo la identidad digital y los pagos instantáneos pueden transformar la inclusión financiera, en América Latina el camino hacia la próxima etapa se perfila de modo distinto de lo que Cohen Freue plantea: "La clave no será únicamente abrir cuentas bancarias, sino aprovechar la enorme cantidad de datos digitales que millones de personas ya generan en su vida cotidiana". Estos registros (pagos móviles, transferencias, ventas en plataformas digitales) ofrecen una oportunidad inédita para construir modelos de crédito más inclusivos y conectados con la realidad económica de la región.

En la misma línea, subraya que "el futuro de la inclusión financiera en América Latina estará marcado por el uso de datos alternativos, más allá del

Revistas.PeruRadio.net.pe

historial crediticio o el empleo formal". Millones de personas generan huellas digitales de su actividad económica (pagos móviles, transferencias, ventas en *marketplaces*, recargas telefónicas y servicios digitales), aunque permanezcan fuera del sector financiero por falta de documentación. "Este nuevo enfoque abre la puerta para integrar a sectores informales que suelen evitar a los bancos tradicionales por costos, falta de información o temor a la formalidad, convirtiéndose en una oportunidad clave para ampliar la inclusión", agrega.

Sobre esa base, "la inteligencia artificial y los modelos alternativos de *scoring* permiten transformar esa información en indicadores útiles para evaluar capacidad de pago, estabilidad de ingresos y comportamiento financiero de personas y empresas excluidas del sector financiero", comenta Cohen Freue. "En Estados Unidos y Europa, fintechs y bancos digitales utilizan datos obtenidos vía *open banking* para construir perfiles crediticios más dinámicos y precisos. Este tipo de empresas analizan patrones de ingresos, hábitos de gasto y recurrencia de pagos para ofrecer productos adaptados al perfil real de cada usuario", señala.

"América Latina ya avanza en esta dirección", explica Cohen, y agrega que "Brasil es el caso más emblemático, con PIX, que aceleró la digitalización de pagos y permitió que millones de personas y pequeños comercios ingresaran al sistema formal". Por su parte, "México, Colombia, Chile y Perú también impulsan esquemas de *open finance*, mediante interoperabilidad y billeteras digitales que podrían ampliar significativamente la inclusión financiera a futuro", comenta la experta. A medida que más pagos y actividades se digitalicen, se generará un volumen mayor de información valiosa para modelos crediticios más inclusivos y eficientes. "El reto será equilibrar esta transformación con la protección de datos, la ciberseguridad y una gobernanza adecuada", concluye.

ALFREDO CALVO

Es especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina, además de ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. Como conferencista internacional en foros especializados expone tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes Consejos de Administración.

CONTRASTES EN LA REGIÓN: LOS QUE ACELERAN Y LOS QUE SE REZAGAN

En la carrera por la inclusión financiera en América Latina se distinguen tres pelotones: los que lideran ampliamente (Brasil y Chile), los que avanzan a un ritmo más pausado (México, Colombia, Panamá y Perú) y los que permanecen rezagados (Argentina, Centroamérica y República Dominicana). La fotografía del crédito al sector privado lo confirma: Chile bordea el 80% del PIB, y Brasil el 71%, mientras que Colombia, México y Perú se mantienen entre el 35% y 40%, y Argentina apenas alcanza el 11%, según datos del Banco Mundial.

Brasil y Chile se han consolidado como referentes regionales. Brasil, con el sistema PIX, transformó la manera en que millones de personas y pequeños comercios realizan pagos y los integró pronto al circuito formal: la plataforma ya supera los 160 millones de usuarios, más del 90% de los adultos del país. Chile destaca por la profundidad de su mercado financiero y la adopción temprana de esquemas de *open finance*, que afinan la evaluación del riesgo y amplían el acceso a servicios. Ambos países muestran cómo la combinación de innovación tecnológica, regulación flexible y ecosistemas fintech activos puede acelerar la integración económica y marcar el ritmo para el resto de la región.

México, Colombia, Panamá y Perú han dado pasos importantes hacia la digitalización financiera, aunque su avance es más gradual. Los dos primeros impulsan billeteras digitales y esquemas de interoperabilidad, pero la alta informalidad limita la penetración del crédito. Perú desarrolla iniciativas de *open finance*, aún con menor escala que los líderes regionales. Panamá, con una banca sólida y dolarizada, se posiciona como plaza financiera regional, aunque su ecosistema fintech avanza con menos dinamismo. En conjunto, estos países muestran progresos relevantes, pero todavía enfrentan barreras estructurales que frenan una inclusión masiva.

En contraste, algunos permanecen rezagados. Argentina, pese al dinamismo de sus fintechs, enfrenta una inestabilidad macroeconómica que limita la expansión de la inclusión financiera y desalienta la confianza en el sistema. En Centroamérica y República Dominicana, la dependencia de las remesas y la falta de infraestructura digital robusta han dejado amplios sectores sin acceso formal, con bajos niveles de bancarización y escasa penetración de pagos digitales. Estos casos reflejan vulnerabilidades estructurales que, de no atenderse, podrían ensanchar las distancias regionales.

La región avanza a ritmo dispar. Ahí está el riesgo: que el pulso de los líderes no arrastre al resto. El desafío no es sumar cuentas, sino que el acceso madure en crédito sostenible, el único que lo traduce en bienestar real y no en una promesa a medias. F

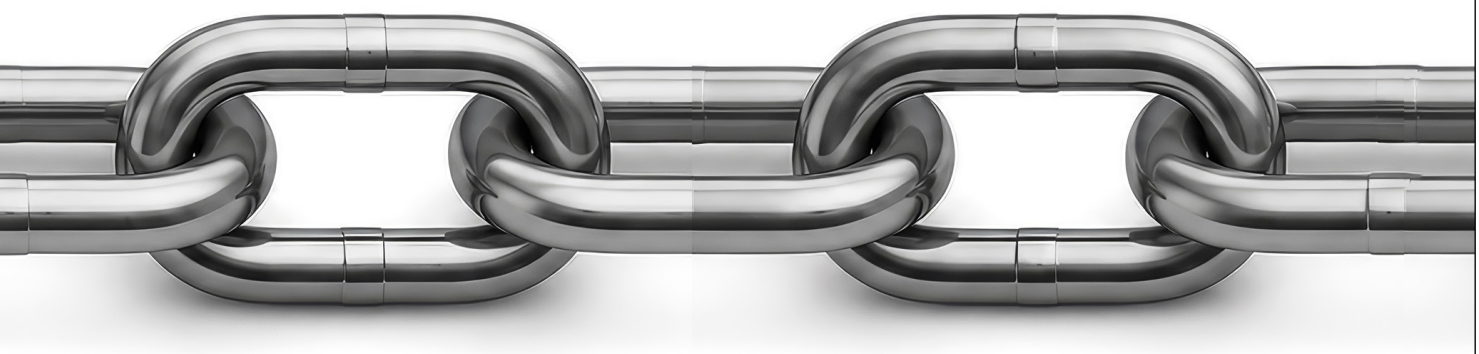
Revistas.PeruRadio.net.pe

EL ESLABÓN PENDIENTE

Por
FEDERICO SANDLER

LA REGIÓN PRODUCE INGENIEROS, FUNDADORES Y PLATAFORMAS DE CONSUMO CAPACES DE DOMINAR MERCADOS ENTEROS. SIN EMBARGO, AL MADURAR, LA HISTORIA SE REPITE: SE VENDEN A UN GIGANTE GLOBAL O LLEGAN A NUEVA YORK EN BUSCA DE CAPITAL. EL TALENTO SIEMPRE ALCANZA SU DESTINO, PERO LO QUE TODAVÍA FALTA POR CONSTRUIR ES LA ÚLTIMA PIEZA DEL ROMPECABEZAS.

Revistas.PeruRadio.net.pe



Una aplicación de color morado se apagó para siempre en San Salvador el 10 de enero de 2023. La salvadoreña Hugo, una de las súper apps pioneras de Centroamérica, se despidió de su nombre en el país que la vio nacer. Para los miles de usuarios que la llamaban "la familia morada", fue el final de una historia local; y, para quien sabía leer los números, fue otra cosa: el cierre exitoso de un proyecto que un equipo salvadoreño había construido desde cero, hasta dominar seis países.

Pero Hugo no fracasó: fue comprada por la alemana Delivery Hero, que había acordado, en octubre de 2021, pagar 150 millones de dólares por sus verticales de *delivery* e integrarlas en PedidosYa. La aplicación que, según la empresa, llegó a controlar cerca del 90% del mercado de última milla en varios de esos países hacia 2020, terminó convertida en un activo dentro de un conglomerado europeo.

La historia de Hugo no es una anécdota curiosa, sino el síntoma de un patrón que se repite en toda América Latina con regularidad: la región produce talento técnico y emprendedor de clase mundial. Construye empresas ambiciosas, capaces de ganar mercados enteros y, sin embargo, cuando esas firmas llegan al punto en que deberían transformarse en gigantes independientes, la mayoría termina vendida a un jugador global o forzada a buscar oxígeno en los mercados de capital del norte.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Entender qué es lo que causa ese patrón revela el verdadero activo de la región. Y la respuesta es más optimista de lo que parece.

EL TALENTO NO ES LA PREGUNTA: ES LA RESPUESTA

Hay un prejuicio que desarmar: durante años, se asumió que América Latina consumía tecnología pero no la producía, que el software de verdad se escribía en California.

Los números cuentan otra historia. Según estimaciones de Deloitte, hoy América Latina alberga un *pool* de alrededor de 2 millones de desarrolladores y produce cientos de miles de graduados en carreras técnicas cada año.

En el corredor de México a Centroamérica, el primero concentra más de medio millón, y Colombia, Chile, Costa Rica y República Dominicana aportan una base creciente que contratan empresas estadounidenses. De acuerdo con la consultora Alcor, el mercado regional de servicios tecnológicos para terceros pasó de 70.850 millones de dólares en 2024, a una proyección de 126.300 millones hacia 2030.

No es solo cantidad, sino calidad. Los fundadores de esta cantera no hicieron copias mediocres del Primer Mundo: en muchos casos, resolvieron problemas que esas empresas ni siquiera habían identificado.

El talento no es la variable que falta: es el insumo que sobra. La pregunta verdadera es por qué ese talento, tan abundante y capaz, rara vez logra construir gigantes que se queden en casa.

LA REGIÓN DEJÓ DE SER CONSUMIDORA DE TECNOLOGÍA HACE TIEMPO. EL PROBLEMA YA NO ES PRODUCIR TALENTO DE CLASE MUNDIAL: EL PROBLEMA ES RETENER EL VALOR QUE ESE TALENTO CREA.

TRES CAMINOS HACIA EL MISMO DESTINO

Hay tres compañías que ilustran el patrón, cada una por una vía distinta.

La primera es Hugo. Fundada en El Salvador en 2017, se expandió a seis países de Centroamérica y el Caribe. Según *Rest of World*, la publicación estadounidense sin fines de lucro que cubre noticias tecnológicas fuera de los países occidentales, Hugo llegó a registrar más de 14.000 repartidores y levantó en total poco más de 24 millones de dólares de capital de riesgo, una fracción de las rondas de cientos de millones que sí consiguieron sus pares más grandes. Nunca alcanzó el estatus de unicornio: tocó techo al aceptar la oferta de Delivery Hero. Es el talento que construye algo real, pero no encuentra el camino para escalar solo.

La segunda es Cornershop. Nacida en Santiago de Chile en 2015, reinventó la compra de supermercado a domicilio. Uber adquirió cerca del 53% en 2020, en una operación anunciada el año anterior, y el 47% restante en 2021 por alrededor de 1.400 millones de dólares, valuando la empresa en 3.000 millones. Cornershop se convirtió, así, en el primer unicornio del ecosistema chileno, y sus fundadores pasaron a dirigir una división global dentro de Uber. Es el talento que llega a destino por la vía del *exit* estratégico de primer nivel.

La tercera es Rappi. Fundada en Colombia en 2015, por Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe

Revistas.PeruRadio.net.pe

Villamarín, construyó un ecosistema que hoy opera en nueve países y supera los 35 millones de usuarios activos. En 2019 recibió 1.000 millones de dólares de SoftBank, una de las más grandes inversiones tecnológicas en una empresa latinoamericana hasta ese momento. A diferencia de las otras dos, Rappi sigue siendo independiente. Según su cofundador Borrero, acumula varios trimestres consecutivos de rentabilidad y reinvierte el total de sus ganancias mientras prepara una salida a bolsa en Nueva York. Es el caso, mucho más raro, del talento que escala y se mantiene dueño de sí mismo.

Tres empresas, tres desenlaces. Y, por cada una, decenas de startups cerraron sin que las comprara nadie, sobre todo en la sequía de capital de 2022 y 2023. Pero las que sobrevivieron comparten algo incómodo: el capital que hizo posible la escala, o el *exit*, vino de afuera. SoftBank en Rappi. Uber en Cornershop. Delivery Hero como comprador final en Hugo. El talento era local, pero el combustible, casi siempre, fue importado.

POR QUÉ ESTAS PLATAFORMAS TERMINAN EN MANOS GLOBALES

Cabe una aclaración: es fácil leer este patrón como una debilidad latinoamericana, cuando es, en buena medida, la física misma del negocio.

Las plataformas de consumo masivo, y el *delivery* en particular, son algunos de los negocios más despiadados. Requieren cantidades enormes de capital para subsidiar entregas y sostener años de pérdidas. Es un mercado donde el ganador se lleva casi todo y donde la escala global ofrece ventajas de costo que ningún jugador puramente local puede igualar. A eso se suma un riesgo: en varios países avanzan proyectos para reclasificar a los repartidores como empleados, lo que encarecería un modelo que vive de márgenes finos.

QUE UNA PLATAFORMA DE LATINOAMÉRICA TERMINE COMPRADA POR UN GIGANTE GLOBAL NO ES SEÑAL DE FRACASO, SINO DE QUE EL ACTIVO VALÍA LA PENA. LA PREGUNTA NO ES SI CREA VALOR, SINO DÓNDE QUEDA CUANDO SE REALIZA.

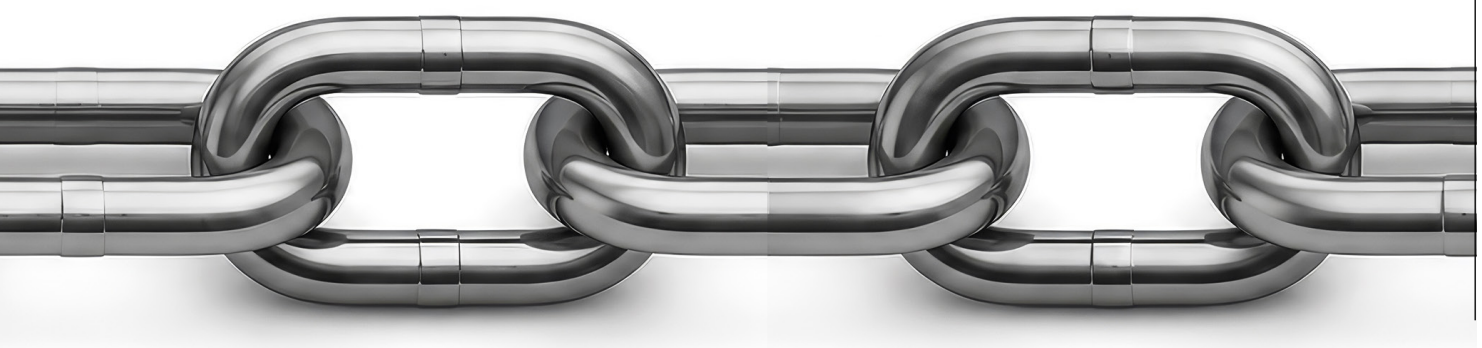
Esto no pasa solo en América Latina. Postmates terminó dentro de Uber, la española Glovo fue absorbida por Delivery Hero y Just Eat se quedó con Grubhub. Es una tendencia global, no un defecto regional.

Por eso, es un error leer la adquisición de Hugo como una derrota. Una empresa salvadoreña construyó, con ingeniería local, un activo por el que una de las grandes plataformas del mundo pagó 150 millones. Eso no es perder: es una prueba de capacidad. Pero también es una pista, porque, si el destino natural de estas plataformas es ser compradas por una compañía global, la pregunta ya no es por qué no escalan, sino otra: cuando alcanzan su valor final, ¿quién se las queda?

LA PIEZA QUE FALTA NO ES EL CAPITAL: ES LA SALIDA

Hay una tentación al analizar esto: concluir que a la región le falta capital. La evidencia dice lo contrario y, para verlo, hace falta algo de contexto.

El capital de riesgo regional vivió una transformación radical en la última década. El caso más elocuente



Revistas.PeruRadio.net.pe

es Kaszek, principal fondo de capital de riesgo con sede en la región, fundado en 2011 por Hernán Kazah y Nicolás Szekasy, exejecutivos de Mercado Libre. Según la firma, Kaszek ha respaldado a más de 120 compañías que, en conjunto, levantaron más de 15.500 millones de dólares y que, solo en 2023, cerró cerca de 1.000 millones en nuevos fondos.

Hay que notarlo: el capital temprano y de crecimiento ya es local. Lo que todavía suele venir de afuera son los cheques gigantes de la última etapa, como los 1.000 millones de SoftBank en Rappi.

Más allá del capital, lo que falta es algo más estructural, que podríamos especificar en tres partes:

La primera es un mercado público de capitales regional. Cuando una firma latinoamericana madura quiere salir a bolsa, tiene pocas alternativas: debe ir a Nueva York, donde están la liquidez más profunda y las mejores valuaciones. Es una ventaja real, pero el mercado que fija el precio queda lejos de casa. Mercado Libre cotiza en el Nasdaq; Nubank, en la Bolsa de Nueva York, y Rappi planea lo mismo. No existe un mercado bursátil regional con la profundidad como para absorber salidas tecnológicas de gran escala.

La segunda es la ausencia de compradores estratégicos regionales de escala. Cuando una de estas plataformas llega al punto en que tiene sentido venderla, los únicos compradores con la billetera para hacerlo son globales: Uber, Delivery Hero o Amazon.

La excepción es Mercado Libre, único actor con balance para comprar a escala y quedarse con el valor en casa, pero todavía es uno solo.

La tercera es la fragmentación regional. América Latina no es un mercado único, sino una colección de países con monedas, regulaciones y sistemas de pago distintos.

Federico Sandler
Es ejecutivo y emprendedor en los sectores de fintech y digital. Se desempeñó como director de Relaciones con Inversores en MercadoLibre (Nasdaq: Meli) y fue parte del equipo fundador que llevó a Nubank (NYSE: Nu) a su salida a bolsa en 2021.
Actualmente, es copresentador del programa CUANDO MIS HIJOS TENGAN MI EDAD, en Radio Neura, junto a Claudio Zuchovicki y Juan Carlos de Pablo, donde analiza temas relacionados con economía, tecnología y propósito, desde una perspectiva humana y contemporánea.
Además, forma parte de los consejos directivos de Win Investments y Athlone Partners, y es docente en la Escuela de Negocios de la Universidad Austral.

Escalar de un país a otro implica empezar de nuevo cada vez, y esa fricción encarece el crecimiento y favorece, una vez más, a quien tiene los bolsillos más profundos.

EL VERDADERO PRODUCTO DE EXPORTACIÓN

Sin embargo, hay un giro que cambia por completo el tono de la historia. Aun cuando las empresas se venden y parte del valor migra, algo se queda y se multiplica: el talento.

Cada una dejó atrás una generación de operadores curtidos en compañías de clase mundial. Los fundadores de Cornershop no se retiraron: hoy conducen una operación global en Uber. Los equipos que Hugo formó en seis países trabajan en startups, fondos y firmas de toda la región, el mismo circuito que, una década antes, había producido a Kaszek.

Ese es el patrón que de verdad importa. Mercado Libre no solo se volvió una de las empresas más valiosas del continente, con una capitalización que ronda ahora los 80.000 millones de dólares: también hizo escuela. De sus filas salieron fundadores, inversores y ejecutivos que hoy construyen la siguiente camada de compañías, donde el talento entra, se forma en la cancha más exigente posible y vuelve a salir, convertido en el insumo de la próxima ola.

Así, el verdadero producto de exportación de América Latina no es ninguna de sus startups, sino las personas que las construyeron, que vuelven a empezar una y otra vez.

EL ÚLTIMO TRAMO

Nada de esto significa que el *statu quo* sea ideal. Buena parte del valor de un *exit* se recicla en la región: los fundadores de Cornershop se hicieron ricos y hoy financian a la próxima camada, como antes lo hicieron los de Mercado Libre. Pero el control y la renta de largo plazo se van con el comprador; y capturar más de ese valor, no solo el talento, es la tarea pendiente.

La buena noticia es que el desafío es acotado, pues no hay que inventar el talento: ya está... y sobra. Tampoco la cultura emprendedora: existe, y produce campeones. Lo que falta es crear la infraestructura financiera para que esos ganadores lleguen a la madurez sin emigrar ni venderse: mercados de capital regionales más profundos, compradores estratégicos locales de escala y una integración que vuelva a la región un mercado de verdad.

Aunque de largo plazo, el proceso es, por primera vez en mucho tiempo, el único eslabón faltante. El talento está, y demostró que puede crear lo que el mundo quiere comprar. Sólo resta levantar condiciones para que una porción mayor de esa riqueza se quede en la región. F

Revistas.PeruRadio.net.pe

Forbes Life
PERÚ

Arte público y humano

JADE RIVERA DESCUBRIÓ EN EL MURALISMO UN MEDIO DE COMUNICACIÓN DIRECTO, CUYAS IMÁGENES FIGURATIVAS LE PERMITEN CONECTAR CON PÚBLICOS MUY DIVERSOS.

JORGE HERNÁNDEZ

Revistas.PeruRadio.net.pe

APUESTA DE FUTURO

La formación de nuevos talentos y de nuevos públicos para el canto lírico da forma a una ambiciosa iniciativa cultural que convertirá al Perú en el escenario donde surgirán y trascenderán las grandes voces de la ópera.

POR **MANUEL GRAJALES**

En el país comienza a escribirse una nueva partitura para la historia de la cultura. Con la mirada puesta en el mañana y los pies anclados en el presente, Lima aspira a forjarse como la capital lírica de Latinoamérica, gracias al "Programa Ópera Italia: La voz de los jóvenes. La voz del futuro", una iniciativa pensada para trascender el concepto de temporada artística y consolidarse como proyecto de formación, creación y encuentro.

"Creemos que el Perú tiene todas las condiciones para convertirse en un referente regional en el desarrollo de proyectos operísticos innovadores y con impacto social", comparte en entrevista Lorenzo Tazzieri, director artístico del programa y reconocido director de orquesta italiano.

La visión va mucho más allá de formar cantantes. Para él, el verdadero desafío consiste también en formar públicos, despertar la curiosidad y acercar el canto lírico a quienes no han tenido la oportunidad de descubrirlo. Bajo esta premisa el programa entrelaza formación especializada, producción escénica y actividades abiertas a la comunidad, construyendo un puente entre una de las expresiones artísticas más refinadas de la humanidad y las nuevas generaciones.

La iniciativa es el fruto de años de colaboración y trabajo arduo entre Europa y Latinoamérica. Durante este recorrido surgió la necesidad de crear un modelo capaz de integrar esfuerzos académicos, artísticos e institucionales dentro de un mismo sistema.

Revistas.PeruRadio.net.pe

El Perú se convierte así en el primer gran escenario en donde esa visión comienza a materializarse, al formar parte de una red internacional que involucra al país en conjunto con Chile, Brasil, Italia y China. También se contó con el respaldo de instituciones como el Ministerio de Cultura del Perú, el Gran Teatro Nacional, el Teatro Municipal de Lima, la Embajada de Italia y el Instituto Italiano de Cultura, así como diversas organizaciones públicas y privadas.

"Nuestro objetivo es acercar la ópera a nuevas generaciones y demostrar que puede ser una experiencia cercana, actual y accesible, sin perder su excelencia artística", comenta el entrevistado.

A esa misión artística se suma una profunda vocación social. El programa parte de una convicción sencilla, pero poderosa: el talento nunca debería depender de las posibilidades económicas de una persona. Por ello, se ha diseñado un sistema de becas y apoyos, el cual busca abrir las puertas de la formación lírica a jóvenes cuyo único requisito sea el compromiso con su vocación.

PILARES DEL PROYECTO

El Programa Ópera Italia se sostiene sobre tres grandes ejes que dialogan entre sí.

El primero es el Polo Lírico "Giuseppe Verdi": un espacio que reunirá a más de 200 jóvenes, quienes recibirán formación intensiva con maestros italianos e internacionales. Allí no solo perfeccionarán su técnica vocal, sino que participarán activamente en producciones operísticas y conciertos de alto nivel, además de compartir escenario y espacios de trabajo con artistas invitados, destacados directores y músicos.

El segundo eje es la Temporada Ópera Italia, integrada por grandes producciones que llegarán a los escenarios líricos más importantes del país, como el Gran Teatro Nacional y el Teatro Municipal. Algunas de ellas ya marcaron el calendario cultural de julio de 2026 con la Gala Puccini o la Novena Sinfonía de Beethoven. En agosto, L'ELISIR D'AMORE, así como TURANDOT, mostrada en el marco del centenario de su estreno mundial.

"Al presentar una versión de L'ELISIR D'AMORE que fusiona la tradición italiana con la identidad de un público andino, buscamos que el público se reconozca en estas historias universales", comentó el director del proyecto.

El tercer componente es la Temporada La Rondine, concebida para acercar el canto lírico y la riqueza musical italiana a nuevos públicos mediante conciertos temáticos inspirados en ciudades, compositores y tradiciones de Italia. La propuesta fortalece el vínculo entre formación, difusión cultural y comunidad, con la mirada puesta en extender su alcance a ciudades como Cusco y Arequipa, además de Lima.

Mientras las primeras funciones comienzan a resonar en los teatros, el equipo ya trabaja en la planificación del próximo año. Como resume Lorenzo Tazzieri, más que organizar una temporada buscan construir un ecosistema internacional, en donde la formación, la producción artística y la cooperación entre instituciones se transformen en oportunidades reales para las nuevas generaciones. Es así como Perú decide hacer de la cultura una apuesta de futuro. F

Temporada musical
Con Ópera Italia llegarán grandes producciones musicales a los escenarios líricos del país.

ÓPERA ITALIA

Revistas.PeruRadio.net.pe

PINTAR PARA CONECTAR

Jade Rivera encuentra en el muralismo un lenguaje plástico que le permite dialogar directamente con el público, mientras persigue un sueño: inspirar una nueva generación de artistas nacionales.

POR **MANUEL GRAJALES**

Frente al muro, Jade Rivera nunca piensa primero en el color. Piensa en la persona que algún día se detendrá frente a esa pintura. Por esta razón, mover emociones y conectar con el ser humano alienta su obra. Constantemente recurre a su niñez y la memoria como fuentes de inspiración de murales que han recorrido el mundo.

Fue durante la adolescencia cuando descubrió el arte callejero, una experiencia que terminó por definir su vocación. A inicios de la década del 2000, el auge del grafitti en Lima dio origen a una generación de artistas que encontró en la calle un nuevo lenguaje de expresión, de la cual él es parte.

"Al principio pintas en la calle un poco más frío, más por complacerte a ti mismo. Con el tiempo tu mirada va cambiando y empiezas a

JADE RIVERA / JORGE HERNÁNDEZ

Revistas.PeruRadio.net.pe

Más allá del mural
A Rivera le entusiasma hacer lienzos para su galería y crear miniaturas que deja en la propia calle.

> **MI EXPERIENCIA EN LA CALLE ME HA ENSEÑADO QUE LOS MURALES LOGRAN UN DIÁLOGO DIRECTO CON LAS PERSONAS"**
>
> **JADE RIVERA**
> MURALISTA

ser más consciente de los problemas y desafíos que existen en la sociedad", comparte Jade Rivera, nacido en Huancayo, pero radicado desde la infancia en la capital del país.

Esa evolución lo llevó a inclinarse por el muralismo, disciplina en la que descubrió un medio de comunicación más directo mediante imágenes figurativas capaces de conectar con públicos muy diversos. Le gusta, asegura, que la obra hable por sí sola para que la gente piense, interprete y se pregunte cosas al verla. Para Rivera, el arte es esa percepción visible que está justo en medio del objeto y el observador.

Por ello, gran parte de su trabajo gira alrededor de la relación entre el ser humano y la naturaleza. La identidad y el territorio son también temas recurrentes, pues encuentra en la cultura peruana una fuente inagotable de historias que busca compartir con el mundo.

"Cada vez que visito un país trato de investigar su cultura y los elementos o animales de la zona para poder representarlos y lograr que conecten con el personaje ahí pintado", explica el muralista, cuya ruta artística más reconocida se concentra en el distrito limeño de Barranco.

Y agrega: "siempre procuro buscar respuestas al pintar, y mi trabajo también trata sobre el tiempo: pinto imágenes que están ahí quietas, inamovibles, pero en el fondo nos recuerdan que en realidad todos nos estamos yendo cada segundo que pasa".

Aunque el muralismo ocupa buena parte de su producción artística, Rivera evita limitarse y le entusiasma hacer lienzos para su galería o incluso jugar con lo opuesto a un muro inmenso y crear miniaturas que deja en la propia calle, como una especie de pequeña joya.

"Me encanta esa sensación de saber que alguien descubre algo tan pequeño, pero que se ve tan real. Al final, todo es parte de un mismo universo creativo".

IMPULSO A NUEVOS TALENTOS

Su interés por explorar nuevos lenguajes también lo llevó a comprender que no quería limitarse a producir obra. Aspiraba, además, a crear espacios donde el arte pudiera experimentarse desde distintas perspectivas.

Con esta idea fundó, hace ocho años, la Galería Jade Rivera, concebida como un lugar para

Revistas.PeruRadio.net.pe

compartir su trabajo y acercar su proceso creativo al público. Más tarde inauguró el Museo Jade Rivera con un propósito que iba mucho más allá de exhibir piezas.

"Quería contar el recorrido de un artista que empezó haciendo graffiti a los catorce años y que, con el tiempo, llevó sus murales a distintos países del mundo. Más que mostrar obra, buscaba compartir las historias y la evolución de cada una de ellas".

A estos proyectos se suman Grada y LAB, iniciativas orientadas a abrir oportunidades para otros artistas contemporáneos y a experimentar con ideas que nacen en un muro, pero que pueden evolucionar hacia otros formatos.

Todos, afirma, responden a una misma visión: construir un ecosistema cultural independiente donde el arte no termine en una exposición, sino que genere comunidad, abra oportunidades para otros creadores y contribuya a posicionar a Perú como un referente cultural en la región.

Desde su visión, uno de los mayores desafíos que enfrenta esta escena en el país es romper con la idea de que el arte es distante o exclusivo "y lograr que la gente sienta que también le pertenece".

Para él, los murales cumplen justamente esa función. Son una forma de demostrar que el arte puede despertar emociones, provocar preguntas e, incluso, conectar con las historias personales de la gente.

> **MIS INTENCIONES AL PINTAR SIEMPRE SON CONECTAR CON EL SER HUMANO Y MOVER EMOCIONES"**

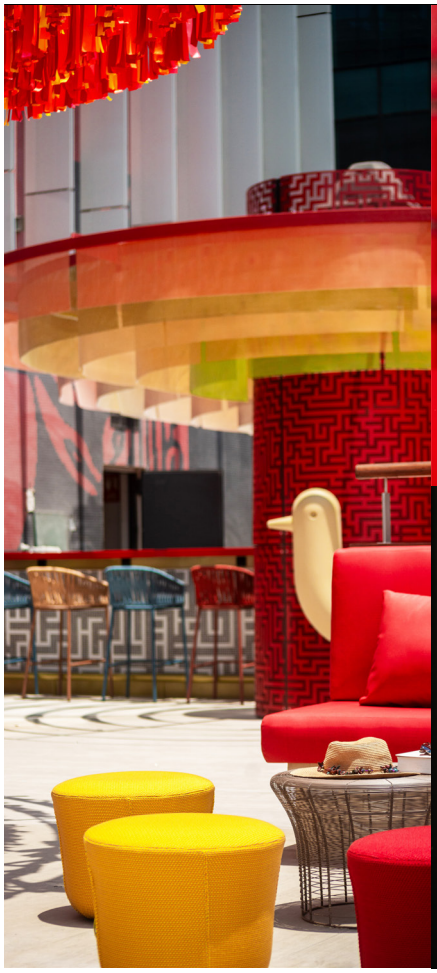
Con esa convicción impulsó proyectos sociales como "Despierta", mediante el cual ha recorrido distintas comunidades rurales en el territorio peruano para pintar y despertar entre los niños y jóvenes esa necesidad de ser creativos.

En septiembre de 2026, el proyecto celebrará una nueva edición en el Valle Sagrado de los Incas, el cual reunirá a cuatro artistas peruanos y dos internacionales, quienes crearán seis murales junto a las comunidades locales. "Mi sueño es que, además de recordar mis obras, algún día también se recuerde que ayudamos a inspirar a una nueva generación de artistas". F

Grada y LAB
El muralista ha desarrollado iniciativas para generar oportunidades para otros artistas.

JADE RIVERA

Revistas.PeruRadio.net.pe



ESCENA EN EXPANSIÓN

La escena de la coctelería limeña suma a Handshake Speakeasy, uno de los bares más reconocidos del mundo, en una colaboración que estrecha el diálogo entre México y Perú.

POR **SHEILA RAMÍREZ**

LIMA HA CONSTRUIDO buena parte de su identidad internacional alrededor de la gastronomía, pero en los últimos años, la barra ha adquirido un protagonismo propio. La expansión de la mixología, el intercambio entre bartenders y el crecimiento de encuentros especializados como Clase Maestra, dan cuenta de una escena cada vez más interesada en la técnica, el producto local y nuevas formas de entender la experiencia de beber.

En ese contexto, nhow Lima se convierte en el escenario de la llegada a la capital peruana de Handshake Speakeasy, el bar de Ciudad de México que en 2024 fue elegido como el mejor del mundo por The World's 50 Best Bars y que, en la edición de 2025, ocupó el segundo lugar global y conservó el primer puesto de Norteamérica. La colaboración plantea una propuesta de coctelería que busca establecer un diálogo entre la experiencia mexicana y la creciente escena de mixología de Lima.

La primera expresión de esta alianza es Poolbar by Handshake, concebido como un espacio abierto junto a la alberca, donde la identidad del bar mexicano se adapta al clima y al ritmo de Lima. La carta recurre a técnicas como la clarificación, la destilación y la carbonatación para trabajar con precisión ingredientes, aromas y texturas, al tiempo que incorpora productos locales y el pisco como parte natural de sus creaciones.

La colaboración parte de una premisa sencilla: una ciudad con una cultura gastronómica consolidada también demanda una escena de bares a la misma altura. Lima cuenta con un público familiarizado con la coctelería contemporánea y con una curiosidad creciente por los procesos que hay detrás de cada preparación.

Así lo explica Rodrigo Urraca, cofundador de Handshake Speakeasy: "El consumidor actual busca experiencias más completas, así como coherentes, donde la técnica y la creatividad estén al servicio del disfrute. Lima es un punto especialmente interesante en ese sentido, porque existe una cultura gastronómica muy desarrollada y una apertura real a propuestas que exploran nuevos lenguajes en la coctelería".

Poolbar by Handshake es apenas el primer capítulo de esta colaboración. El proyecto se extiende también a Pagano, un espacio concebido alrededor del diseño, la música y la mixología, cuya propuesta busca dialogar con el pulso creativo de la vida nocturna limeña.

Inaugurado a finales de agosto, el cocktail bar al interior de Pagano concentra mayor especialización, acompañado por un laboratorio y desarrollado bajo una estética más cercana al universo de Handshake. La intención es profundizar en la investigación de ingredientes y técnicas y, al mismo tiempo, continuar explorando los puntos de encuentro entre México y Perú. "Somos pueblos hermanos", concluye Urraca.

MINOR HOTELS / WORLD CLASS

Revistas.PeruRadio.net.pe

Revolución regenerativa

Las terapias con células madre colocan a la medicina regenerativa en el centro de una nueva conversación sobre longevidad y calidad de vida.

POR **SHEILA RAMÍREZ**

"**La pregunta** ya no es cuánto tiempo vamos a vivir, sino cuánto tiempo podremos mantener nuestra capacidad física, cognitiva y funcional", asegura Andrea Márquez, especialista en medicina regenerativa de SHA México. Ese cambio de perspectiva ha colocado a este campo interdisciplinario entre las ramas de mayor innovación en salud, con un enfoque que busca preservar la función del organismo antes que limitarse al tratamiento de la enfermedad.

El interés por la medicina regenerativa responde a un cambio profundo en la forma de entender el envejecimiento. "Hoy sabemos que la mayor parte de las enfermedades está relacionada con factores modificables, como la alimentación, el ejercicio y el estilo de vida", explicó Márquez. Bajo esta visión, la edad cronológica deja de ser el único indicador de salud: dos personas nacidas el mismo año pueden mostrar diferencias importantes en su edad biológica, determinadas, en gran medida, por sus hábitos.

Pero, ¿qué es, en términos prácticos, la medicina regenerativa? Jorge Mario Tagle Rodríguez, fundador del Instituto de Terapia Celular (ITC), lo resumió así: "[Es la rama que] busca que las células vuelvan a hacer bien su trabajo". La explicación parte de un principio sencillo: el organismo cuenta con mecanismos naturales para reparar sus tejidos, aunque esa capacidad disminuye con los años. El objetivo de este tipo de terapias es favorecer esos procesos de reparación para preservar o recuperar la función de células y tejidos, de acuerdo con la condición clínica de cada paciente.

La conversación se desarrolló en el marco de la inauguración del Banco de Células Madre de SHA México, una iniciativa ejecutada en colaboración con el ITC que amplía la infraestructura

SHA MÉXICO

Revistas.PeruRadio.net.pe

de la clínica (ubicada al norte de Cancún, en el Caribe), con el propósito de fortalecer sus programas de salud preventiva y longevidad.

De acuerdo con Alfredo Bataller Pineda, CEO de SHA Wellness Clinic, el proyecto pretende consolidar a México como un referente en medicina regenerativa y turismo de salud de alto valor, apoyado en un marco regulatorio que considera como uno de los más avanzados para la aplicación clínica de células madre mesenquimales (MSC). "México se ha convertido en una potencia en medicina regenerativa porque su legislación permite utilizar MSC, provenientes de donantes, para aplicaciones terapéuticas, siempre bajo protocolos y criterios regulatorios establecidos", señaló en entrevista.

Entre las terapias que forman parte del enfoque de este tipo de medicina, destacan precisamente las de MSC, células multipotenciales, presentes de forma natural en el organismo, que participan en los procesos de reparación de tejidos. En la práctica clínica, explican los médicos, éstas suelen obtenerse de fuentes jóvenes y altamente bioactivas, como el cordón umbilical, la placenta o la pulpa dental.

"Aunque suele pensarse que las células madre sustituyen a las células dañadas, su papel es distinto. Más que reemplazarlas, actúan como una especie de 'sistema de comunicación' del organismo: liberan moléculas que activan los procesos naturales de reparación y ayudan a que los tejidos se regeneren en un entorno más favorable", detalló Tagle Rodríguez.

El uso de células madre se ha explorado en distintos ámbitos de la medicina regenerativa, particularmente en el abordaje de lesiones musculoesqueléticas, procesos inflamatorios y estrategias orientadas a favorecer la recuperación funcional. Por ello, este tipo de terapias ha despertado interés tanto en personas que desean preservar su salud y su funcionalidad a largo plazo como en deportistas de alto rendimiento, siempre bajo una valoración médica individual y de acuerdo con la evidencia disponible para cada indicación clínica.

Iniciativas como la creación de bancos de células madre y la "revolución regenerativa", coinciden los especialistas, no sólo se fundamentan en la ambición de vivir más años, sino en la posibilidad de conservar la salud, la autonomía y la calidad de vida el mayor tiempo posible. F

SHA MÉXICO

MÉXICO SE HA CONVERTIDO EN UNA POTENCIA EN MEDICINA REGENERATIVA PORQUE SU LEGISLACIÓN PERMITE UTILIZAR CÉLULAS MADRE MESENQUIMALES, PROVENIENTES DE DONANTES, PARA APLICACIONES TERAPÉUTICAS".

ALFREDO BATALLER PINEDA
CEO DE SHA WELLNESS CLINIC

Revistas.PeruRadio.net.pe

De espíritu nómada

Aunque su ciudad de origen es Viña del Mar, Tomás de la Paz fue cautivado por la gastronomía peruana, de la cual se ha convertido en un ferviente promotor en Barcelona.

POR **MANUEL GRAJALES**

Un chef chileno con alma peruana. Así podría definirse a Tomás de la Paz, quien al haber nacido en Viña del Mar conoce bien el potencial infinito del mar; eso lo ha dotado de una sensibilidad especial que define su propuesta al frente de los fogones en Yakumanka, el restaurante del reconocido chef Gastón Acurio en Barcelona, España.

"Yo creo que soy un cocinero defensor de lo antiguo, me gusta trabajar el producto como tal, que sea el protagonista del plato. Para mí, hacer una cocina sin fuego, sin carbón, sin leña, sin procesos de cocción, o macerados, o encurtidos, no tiene mucho sentido", comparte el entrevistado, quien así define su propia visión culinaria, más allá de los lugares en donde presta su talento para conquistar a los comensales.

Con un acento que por momentos se difumina entre el chileno y el peruano, destaca que le gusta traer técnicas antiguas a la cocina nueva. Desde su percepción, después de que la gastronomía internacional tomara caminos hacia la incorporación de técnicas muy contemporáneas, incluso con el uso de distintos químicos, en los últimos años ha dado un vuelco hacia la involución para volver al origen, sin más artificios.

"Por lo general, me considero un cocinero amante de todo lo que es el mar, me gusta mucho usar el producto marino en todas sus formas —mariscos y pescados—, buscar usar el cien por ciento de ese producto y mezclar eso también con la tierra [...]. Una cocina antigua en los tiempos de hoy".

DE LA MAR Y OTRAS EXPERIENCIAS

Actualmente, su vida transita por el barrio de Eixample Esquerra, en donde desde hace tres años se hace cargo de los fogones de Yakumanka ("Olla de agua", en quechua). Ahí ha logrado que la gastronomía peruana se proyecte por todo lo alto en la ciudad española.

Sin embargo, su pasión por esa cocina viene de mucho tiempo atrás, cuando realizó un viaje para visitar Mistura en 2013, la feria gastronómica más emblemática del Perú, en donde tuvo la oportunidad de profundizar más en

Revistas.PeruRadio.net.pe

esa escena culinaria. "Ahí comenzó mi historia gastronómica, muy efervescente, con una cocina que nunca había visto, muy honesta, muy del día, muy medida, con mucho sabor y color".

Así que, a su regreso a Chile, no lo pensó más y decidió volver para instalarse en Lima (casi con lo que llevaba puesto) para hacer una pasantía en La Mar; algunos meses después consiguió sumarse al equipo de cocina de Astrid y Gastón.

Su idea inicial era volver a tierras chilenas con todo lo aprendido, pero al final, dice, "duré dos años trabajando de sol a sol". Se podría pensar que el resto es historia, en su relación con la firma de Gastón Acurio.

Pero en realidad eso era, apenas, el inicio para un chef que se define como de espíritu nómada. Regresos constantes a Chile y Perú, experiencias profesionales en España e, incluso, casi bajarse de un avión cuando estaba a punto de mudarse a Australia, son parte de su historia personal.

Entre las memorias que más lo han marcado están los dos años que se instaló en Qatar para liderar la cocina de La Mar Doha, justo en la época previa a la Copa Mundial de Fútbol que organizara ese país en 2022.

Aunque al inicio el choque con la cultura árabe fue fuerte, al final, dice, "se convirtió en una experiencia muy motivadora para conocer otras culturas. Y profesionalmente me ayudó mucho trabajar en un restaurante con alto volumen de clientes y llevar la cocina peruana a la mitad del desierto".

BARCELONA A LA VISTA

Intentar seguir el periplo de Tomás de la Paz es complejo; sin embargo, fue hace tres años cuando se sumó a Yakumanka, restaurante inaugurado en 2017. Hoy —asegura— la cocina peruana ha tenido una aceptación gigantesca, tanto a nivel cultural como en adeptos. Hace unos años este era uno de los primeros restaurantes de esa gastronomía en Barcelona, pero en la actualidad hay alrededor de 60, de todo tipo.

En busca de una diferenciación, ellos han tratado de presentar platos de la cocina del país andino, pero al mismo tiempo, buscan cierta fusión con los productos y el territorio que habitan. Asimismo, han realizado ciertas adecuaciones, como en el tamaño de las porciones, porque en Perú se acostumbra comer de forma más abundante, en comparación con los catalanes.

FOTOS: YAKUMANKA

Revistas.PeruRadio.net.pe

"Y la verdad es que nos ha funcionado muy bien, somos un referente en la ciudad, vienen chefs muy reconocidos al restaurante y también realizamos eventos y distintas actividades que nos den más visibilidad. Creo que ponemos muy bien el nombre de la cocina peruana en Europa", dice dibujando una sonrisa en su rostro el chef chileno, quien en más de una ocasión se ha enfrentado al asombro y desconcierto de que un cocinero de Viña del Mar esté casi convertido en un embajador culinario peruano.

¿Y CHILE?

A pesar de compartir frontera y un mismo mar, la herencia culinaria entre los dos países, que dividen la historia de Tomás, es distinta. Si bien los restaurantes y cocineros chilenos han empezado a destacar en listados y rankings internacionales, lo cierto es que la cocina chilena parece ir varios pasos atrás del vecino del norte en cuanto al reconocimiento internacional de su sello.

> **SOY UN COCINERO DEFENSOR DE LO ANTIGUO".**
>
> **TOMÁS DE LA PAZ**
> CHEF

El cocinero asegura que siempre procura hacer un guiño a la cocina del país donde nació y creció. Incluso colabora con La Caleta de San Pedro, un restaurante de estilo más informal en Barcelona, especializado en gastronomía chilena, donde deleitan a los comensales con empanadas de mariscos con queso.

Sin embargo, no deja de resaltar que la parte histórica y geográfica podrían haber jugado no del todo a favor de Chile para conformar una cultura culinaria tan sólida. "Al ser un país geográficamente tan largo, no se logró la comunión entre todas las cocinas que llegaron con la migración [como sí sucedió con Perú]". Mientras los alemanes se asentaron en la parte más al sur, los árabes llegaron a la zona central y los italianos a la costa, entonces no se pudo dar este mestizaje.

Otro factor podría ser que culturas precolombinas, como la mapuche, no desarrollaron un sistema gastronómico tan complejo como el de los incas, por ejemplo. "Yo creo que por ahí va —reflexiona—, pero hoy Chile puede destacar por su apertura al mundo. Muchos chefs están saliendo a conocer otras culturas y cocinas, para luego regresar y experimentar con los grandes productos que tenemos en el país".

Con dos hijos y una familia ya hecha, Tomás de la Paz, por su parte, reconoce, no sin cierto dejo de añoranza, que ha debido tranquilizar su inquieto espíritu nómada. "Me cuesta mucho estar en un solo lugar... pero ya es más difícil moverse". F

FOTOS: YAKUMANKA

Revistas.PeruRadio.net.pe

FREDERIQUE CONSTANT
GENEVE

ENCUÉNTRALOS EN G&G JOYEROS: AV. SANTA CRUZ 971, MIRAFLORES.

Revistas.PeruRadio.net.pe

RANGE ROVER
SPORT

*Imágenes referenciales. Equipamiento varía según versión.

Revistas.PeruRadio.net.pe